



Роль корпоративной культуры в системе эффективного управления гостиничной организацией

Ошкордина А.А.¹, Радыгина Е.Г.¹, Лебедева С.А.²

¹ Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

² Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье авторами рассмотрены и выявлены основные элементы влияния корпоративной культуры организации гостиничного бизнеса на ее эффективную деятельность. Как свидетельствует предшествующий анализ, в современной концепции социально-экономического развития сферы гостеприимства вопросам формирования корпоративной культуры внутри организаций не всегда уделяется должное внимание, либо эти вопросы демонстративно игнорируются со стороны управленцев высшего и среднего звена. В ходе исследования выявлены основные направления и элементы в формировании корпоративной культуры, направленные на сплоченность коллектива и формирование мотивационного поля сотрудников различных структурных подразделений большой сетевой гостиничной организации с учетом особенностей управления крупными гостиничными цепями. Исследование наглядно показывает необходимость перехода к современной концепции формирования корпоративной культуры в целях повышения мотивированности и слаженности в профессиональной деятельности всех категорий персонала гостиничной организации, вовлекая их в целенаправленную систему эффективного управления организацией. Статья будет интересна организаторам и менеджерам всех уровней управления, работающим в сфере гостеприимства и гостиничного бизнеса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: гостиница, корпоративная культура, эффективность управления, мотивация, персонал.

The role of corporate culture in the the system of effective hotel management

Oshkordina A.A.¹, Radygina E.G.¹, Lebedeva S.A.²

¹ The Ural State University of Economics (USUE), Russia

² RANEPА, Russia

Введение

Актуальность обусловлена увеличивающимся спросом качественных услуг гостиничных предприятий, что предполагает повышение квалификации и мотивированности персонала в сфере гостеприимства. Как показывает практика, зачастую высококвалифицированный персонал в сфере гостиничного бизнеса не вовлечен в систему корпоративных ценностей и нацелен на достижение своих индивидуальных

целей и задач без привязки к стратегическим и тактическим целям организации. Для того чтобы сотрудники были мотивированы и разделяли ценности компании, необходимо обеспечить заботливое отношение к ним. Только в этом случае гостеприимный прием гостей и вежливое обслуживание станут стандартом качества в организации гостиничного бизнеса.

Вопросами формирования корпоративной культуры в организациях занимались многие зарубежные исследователи еще в середине 50-х годов прошлого столетия, например, Э. Джакус [1] (*Dzhakus, 1952*); Д. Элдридж и А. Кромби [2] (*Eldridge, Crombie, 1974*); К. Голд [3] (*Gold, 1982*); Э. Шейн [4] (*Sheyn, 1985*); и др., определяющие корпоративную культуру как совокупность идей, корпоративных ценностей и профессиональных взглядов персонала, ориентированных на достижение общей поставленной цели организации. Типологии организационных культур посвятили свои исследования К. Камерон и Р. Куинн, выделяя 4 типа: клановую, адхрократическую, иерархическую и рыночную [5] (*Kameron, Kuinn*).

Формированию методических положений организации корпоративной культуры на предприятии посвятили российские ученые, закладывая основы понятийно-терминологического аппарата в ее определение: Т.Ю. Базаров [6] (*Bazarov, 2015*), В.А. Спивак [7] (*Spivak, 2001*), В.В. Козлов [8] (*Kozlov, 2004*) и многие др. Ряд современных работ посвящен рассмотрению корпоративной культуры как составляющей стратегии управления персоналом [9, 10] (*Isaev, Che Desin, 2022; Kaloshina, Belskaya, 2023*). Некоторые авторы рассматривают корпоративную культуру как один из главных факторов инно-

ABSTRACT:

In the article, the authors identified the main elements of the hotel's corporate culture influencing its effective operation. According to the results of the previous analysis, in the modern concept of socio-economic development of the hospitality industry, issues of corporate culture in organizations are not always given due attention, or these issues are deliberately ignored by senior and middle managers. The article defines the main directions and elements of corporate culture aimed at team cohesion and staff motivation in various structural divisions of a large hotel chain organization. The study clearly shows the necessity of moving to a modern concept of corporate culture in order to increase motivation and coherence in the professional activities of all categories of hotel employees. The article will be of interest to organizers and managers of all levels of management working in the field of hospitality and hotel business.

KEYWORDS: hotel, corporate culture, management efficiency, motivation, staff

JEL Classification: L26, M11, M21

Received: 20.09.2023 / **Published:** 24.12.2023

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers

For correspondence: Oshkordina A.A. (al2111la@yandex.ru)

CITATION:

Oshkordina A.A., Radygina E.G., Lebedeva S.A. (2023) Rol korporativnoy kultury v sisteme effektivnogo upravleniya gostinichnoy organizatsiy [The role of corporate culture in the system of effective hotel management]. *Liderstvo i menedzhment*. 10. (4). – 1499–1514. doi: [10.18334/lim.10.4.119672](https://doi.org/10.18334/lim.10.4.119672)

вационного развития предприятий, который обуславливает эффективность их инновационного поведения [11] (*Stepanov, Savina, 2019*), механизм цифровой трансформации компаний [12] (*Bagdykov, Shevchenko, 2022*) и средство повышения эффективности их работы [13] (*Beltyukova, 2016*).

В современных социально-экономических условиях развития российской сферы гостеприимства вопросам влияния корпоративной культуры на эффективную деятельность организаций гостиничного бизнеса посвятили исследования отечественные ученые. Так, Ломарева О.А. и Миненкова В.В. рассматривают корпоративную культуру в гостиничном предприятии как значимый элемент эффективной его деятельности [14] (*Lomareva, Minenkova, 2011*). По мнению Звонниковой В.И., корпоративная культура становится ключевым звеном в гостиничной индустрии, так как помогает формировать единый стиль обслуживания и повышать уровень удовлетворенности клиентов. Кроме того, заботливое отношение к сотрудникам является ключевым фактором для их мотивации и продуктивности [15] (*Zvonnikova, 2019*). Такой же точки зрения придерживаются и другие отечественные исследователи А.Н. Зайцева [16] (*Zaytseva, 2017*), С.В. Ильченко и И.О. Дроздова [17] (*Ilchenko, Dozorova, 2019*), а также Ю.О. Кулешова [18] (*Kuleshova, 2023*).

Несмотря на большое количество исследовательских работ, подчеркивающих значимость формирования корпоративной культуры в гостиничном бизнесе, на наш взгляд, в современных источниках недостаточно освещены вопросы разработки методов и форм, направленных на формирование высокого уровня сплоченности коллектива, профессиональной слаженности в целях эффективного взаимодействия между структурными подразделениями и получения наилучших финансово-экономических результатов деятельности гостиницы.

Целью настоящего исследования является выявление основных элементов влияния корпоративной культуры на финансово-экономическую эффективность деятельности крупных гостиничных предприятий. **Научная новизна** заключается в том, что интеграция элементов корпоративной культуры с применением новых инструментов эффективного управления позволяет осуществлять профессиональную слаженность персонала гостиничного предприятия для достижения поставленных общих целей.

ОБ АВТОРАХ:

Ошкордина Алла Анатольевна, доцент кафедры туристического бизнеса и гостеприимства, кандидат экономических наук, доцент (al2111a@yandex.ru)

Радыгина Евгения Геннадьевна, зав. кафедрой туристического бизнеса и гостеприимства, кандидат педагогических наук, доцент (radygina@bk.ru)

Лебедева Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента спортивной и туристской индустрии (lebedeva-sa@granepa.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Ошкордина А.А., Радыгина Е.Г., Лебедева С.А. Роль корпоративной культуры в системе эффективного управления гостиничной организацией // *Лидерство и менеджмент*. – 2023. – Том 10. – № 4. – С. 1499–1514. doi: 10.18334/lim.10.4.119672

Методология исследования. Авторы в своей работе опирались на результаты теоретических исследований и разработок отечественных и зарубежных ученых в области формирования корпоративной культуры в гостиничном бизнесе. Материалами и исследовательской базой послужили статистические, внутриорганизационные нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность гостиницы, а также учетно-отчетные и информационно-аналитические источники деятельности крупного сетевого гостиничного предприятия Novotel г. Екатеринбурга. Используются материалы научных исследований отечественных и зарубежных ученых в области развития экономики гостиничных организаций. При обработке и систематизации информационно-аналитического материала использовались методы группировки, детализации, синтеза, историко-логический метод исследования, а также методы экономического и статистического анализа.

Особенности формирования корпоративной культуры в сфере гостиничного сервиса

Индустрия гостеприимства – это одна из крупных и быстро развивающихся систем сектора экономики. Она выступает как самостоятельная, сложная и относительно обособленная социально-экономическая система, привлекающая значительные материальные, финансовые и трудовые ресурсы [19] (*Belousova, 2015*). Таким образом, корпоративная культура в работе гостиничного предприятия играет важную роль. Для того чтобы сотрудники были мотивированы и разделяли ценности компании, необходимо обеспечить заботливое отношение к ним. Только в этом случае гостеприимный прием гостей и вежливое обслуживание станут стандартом качества.

Корпоративная культура – это набор общих ценностей, убеждений и практик, которые определяют поведение и отношение сотрудников внутри компании. В гостиничной индустрии, где обслуживание клиентов является ключевым элементом, корпоративная культура становится особенно важной. Она помогает формировать единый стиль обслуживания и повышать уровень удовлетворенности клиентов. Кроме того, заботливое отношение к сотрудникам является ключевым фактором для их мотивации и продуктивности [15] (*Zvonnikova, 2019*). В целях дальнейшей оценки уровня сформированности корпоративной культуры в крупной сетевой гостинице большого промышленного города, по мнению авторов, необходимо выделить основные особенности сферы гостиничного сервиса, которые представлены в *таблице 1*.

Таким образом, гостиничные предприятия – это сложные экономические системы, эффективная деятельность которых базируется на сформированных социально-экономических и духовных ценностях внутриорганизационной корпоративной культуры, благодаря которой повышается степень сплоченности трудового коллектива, что приводит к более четкой координации и мотивации профессиональной деятельности всех категорий работников гостиничной организации.

Таблица 1

Особенности сферы гостеприимства

| Особенность | Пояснение |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Неодновременность процесса производства и потребления | Для оказания гостиничных услуг требуется кооперация сразу нескольких специалистов разной направленности. Из этого вытекает нужда в координации действий работников |
| Квалификация персонала | Большая часть профессий в гостинице не требует специального образования. В силу данного фактора в качестве обслуживающего персонала в гостиничном секторе работает большое количество иммигрантов |
| Работа с людьми | Работа в контактной зоне гостиничной организации требует определенных личностных и профессиональных коммуникативных навыков, и характеристик |
| Непрерывный процесс | Деятельность гостиничной организации предполагает круглосуточную работу без выходных и праздничных дней |

Источник: составлено авторами по материалам исследований О.В. Гришун [20] (Grishun, 2014).

В своих исследованиях Камерон К. и Куинн Р. определили, что в корпоративной культуре организаций индустрии туризма есть еще одна особенность: «Гостиничный организации построены по принципу «большая семья», что обеспечивает высокий уровень вовлеченности всех работников во все общее дело, как на больших предприятиях с сотнями человек: каждый может проявить свой потенциал активности, продемонстрировать свою востребованную деятельность и занять должное место в иерархии компании» [21] (Kameron, Kuinn, 2001). Поэтому в гостиничных организациях (особенно сетевых) устанавливаются правила и стандарты, чтобы обеспечить оригинальность стиля обслуживания клиентов в отелях вне зависимости от их местоположения. Таким образом, международные сети гостиниц уделяют большое внимание формированию корпоративных внутри гостиничных стандартов. Ведь именно они помогают поддерживать единство качества сразу нескольких десятков гостиниц в разных странах мира.

Также стоит отметить, что согласование действий объектов международных компаний – сложная задача из-за их различной мотивации и не всегда одинаковых целей. Основные недостатки включают:

- ограничения в принятии решений и использовании творческих подходов для решения проблем, а также необходимость отдельных компаний согласовывать свои действия с руководством цепочки, что требует значительных временных затрат;
- необходимость придерживаться стандартов цепочки, что может затруднять выполнение более важных и срочных задач;
- возможные сложности в управлении персоналом, которые не следуют унифицированным стандартам цепочки, так как в их регионе существуют национальные особенности или менталитет.

Сотрудники гостиницы должны понимать, что придерживаться этих правил – неотъемлемая часть их работы [22] (Kuleshova, 2023).

В основе корпоративных стандартов находятся ценности компании, обязанности сотрудников, методы их стимулирования и поощрения, соответствующий внешний вид и правила общения с гостями. Следует учесть, что стандарты гостиничного обслуживания должны не только соответствовать международным и национальным требованиям, но и отражать концепцию заведения, а также быть гибкими и учитывать пожелания постоянных гостей.

Таким образом, учитывая все особенности сферы гостеприимства, корпоративная культура имеет огромный вес для оказания качественных услуг. Для объектов международных цепей ее роль становится еще более очевидна, ведь именно она помогает сохранять единство стиля и высокий уровень оказания услуг. Можно утверждать, что корпоративная культура является сложной системой взаимосвязей компании, которая может позитивно повлиять на эффективность ее деятельности и повысить имидж работодателя. При создании культуры стоит обращать внимание на сферу деятельности компании. Так, в гостиничных предприятиях существует ряд отличительных особенностей, влияющих на организацию. Необходимо учитывать, что в современном обществе сотрудники настроены на постоянное развитие, что сигнализирует руководителям уделять больше внимания корпоративному обучению.

Анализ корпоративной культуры гостиницы «Novotel Екатеринбург Центр»

«Novotel Екатеринбург центр» – это отель категории «четыре звезды», входящий в сеть Accor – международного гостиничного оператора, управляющего более 5 000 отелями по всему миру. Отель ориентирован на комфортное размещение для бизнес-туристов и индивидуальных гостей. Кроме того, «Novotel Екатеринбург» центр является одним из 11 отелей Novotel в России. Он расположен в тихом центре города, в шаговой доступности от музеев, развлекательных и культурных объектов и является одной из крупнейших гостиниц города Екатеринбурга. Как свидетельствует анализ финансового состояния гостиницы за последние пять лет (рис. 1), гостиница успешно преодолела финансово-экономический кризис в период профилактики коронавирусной инфекции во всем мире, демонстрируя уверенную положительную динамику с середины 2021 г.

Анализируя структуру и движение персонала за последние 3 года (табл. 2), можно сделать следующие выводы. Средняя численность персонала снижается. Компания успешно адаптировалась во время профилактики коронавирусной инфекции и смогла оптимизировать свои процессы так, чтобы использовать меньшее количество трудовых единиц, что может свидетельствовать об эффективной системе менеджмента. Это также позволило ускорить процесс возвращения уровня заработных плат докового периода. Наибольшая доля сотрудников гостиницы находится в ресторане

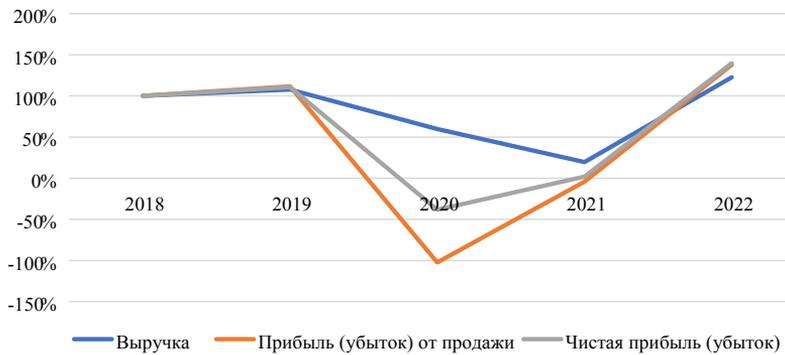


Рисунок 1. Динамика основных финансовых показателей гостиницы Novotel за период 2018–2022 гг., в %

Источник: составлено авторами на основании учетно-отчетной документации гостиницы Novotel.

и хозяйственном отделе. Это объясняется тем, что эти отделы являются ключевыми для обеспечения качественного сервиса и комфортного пребывания гостей в отеле. На момент весны 2023 года численность сотрудников составляет 85 человек. Из них 34 – мужского пола, что составляет только 38% от общего количества. Таким образом, женщины составляют большую часть в структуре персонала. Это может быть связано с традиционной ролью женщин в сфере обслуживании гостей и ухода за ними, а также в целом более высокой долей женщин в индустрии туризма.

Таблица 2

Показатели движения кадров в гостинице Novotel

| Показатель | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | Абсолютное отклонение, чел. | | Темп прироста, в % | |
|---------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------|--------------|--------------------|--------------|
| | | | | 2020-2021 гг. | 2021-2022 г. | 2020-2021 гг. | 2021-2022 г. |
| Среднесписочная численность персонала предприятия, чел. | 95 | 92 | 89 | -3 | -3 | -3 | -3 |
| Количество выбывших работников, чел. | 9 | 6 | 3 | -3 | -3 | -33 | -50 |
| В том числе: по собственному желанию, чел. | 9 | 6 | 3 | -3 | -3 | -33 | -50 |
| Количество принятых работников, чел. | 6 | 3 | 9 | -3 | 6 | -50 | 200 |
| Коэффициент оборота по приему персонала, в % | 6 | 3 | 10 | - | - | - | - |
| Коэффициент текучести кадров, % | 9 | 7 | 3 | - | - | - | - |

Источник: составлено авторами на основании учетно-отчетной документации гостиницы Novotel.

Кроме того, обращает на себя внимание коэффициент текучести кадров на протяжении анализируемых лет, который снизился с 9% в 2020 г. до 3% в 2022 г., что для сферы гостиничного сектора является достаточно низким показателем, так как в качестве нормального уровня рассматривается текучесть кадров на уровне 15% [23] (*Nezhelchenko, Yasenok, Yakovenko, 2019*). Таким образом, систему управления кадрами в организации на протяжении трех последних лет можно назвать эффективной. Коэффициент текучести кадров снижается, что свидетельствует об улучшении условий труда и создании сплоченного коллектива, свидетельствующие о сформированных в организации основных элементах корпоративной культуры.

Основными характеристиками успешной корпоративной культуры гостиницы являются высокий уровень профессионализма персонала, дружелюбный и отзывчивый сервис, индивидуальный подход к каждому клиенту, постоянное совершенствование качества обслуживания и приверженность целям, миссии и ценностям гостиницы. Все это указывается в корпоративном кодексе этики отелей сети Accor.

Корпоративные ценности обобщают представления разных людей о месте, в котором они работают. Система ценностей компании – это часть корпоративной культуры, поэтому она формирует рабочую атмосферу и напрямую влияет на наем сотрудников [24]. Сформированные корпоративные ценности гостиничной организации Novotel представлены в *таблице 3*.

Таблица 3

Корпоративные ценности гостиницы Novotel

| Ценность | Описание |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Страсть к гостеприимству | Мы одержимы нашими гостями: они являются драйверами наших решений и наших действий. Мы ставим их на первое место и заботимся о них. Для наших гостей мы делаем все возможное и даже больше. И нам это нравится! |
| Дух завоеваний | Наши гости – заядлые путешественники, да и мы тоже. Мы хотим быть в тех местах, куда они едут. Мы исследуем, иницилируем и развиваемся. Мы амбициозны по отношению к нашим гостям. Мы делаем невозможное возможным, и нам это нравится! |
| Устойчивое развитие | Мы верим в то, что гостеприимство имеет силу открывать лучшее будущее. Мы действуем во благо, чтобы поддерживать и расширять возможности сообществ, в которых мы живем, и защищать нашу общую планету! |
| Инновации | Мы осмеливаемся бросать вызов устоявшимся вещам. Мы открыты инновациям и ставим перед собой задачу улучшить и ускорять процессы. Мы рискуем, мечтаем о невозможном и делаем это возможным! |
| Уважение | Мы связаны с миром и людьми, окружающими нас. Нам нравится разнообразие культур. Мы гордимся тем, какие мы разные. Мы ставим вас на первое место и ценим, кем бы вы ни были. Мы заботимся о планете! |
| Доверие | Гостеприимство – это командный вид спорта, и мы сильнее, когда доверяем и поддерживаем друг друга! |

Источник: Ethics and Corporate Social Responsibility Charter. – Paris: Accor, 2020 [25].

Таблица 4

Список корпоративных мероприятий и программ

| Мероприятия | Период | Содержание |
|---------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Лучший сотрудник месяца/года» | В течение года | Лучшим сотрудникам по итогам периода предоставляются грамоты, денежные премии, а также оферты на отдых в отелях сети |
| Благотворительная акция «Добрый шкаф» | Каждые полгода | Сотрудники помогают коллегам, окружающему миру и детям, оставшимся без родителей |
| Развлекательные мероприятия для детей сотрудников | Зимой и летом | Летние и новогодние детские праздники |
| Корпоративные мероприятия внутри отделов | Каждые 4–5 месяцев | Тимбилдинги, деловые игры и просто встречи за пределами гостиницы в неформальной обстановке |
| Велком-тренинг для новых сотрудников | По необходимости | Введение новых сотрудников в компанию по средствам знакомства с историей компании, ее брендами и коллегами |
| Программа лояльности «All Heartists» | В течение года | Возможность всех сотрудников компании посещать отели сети по всему миру с корпоративными скидками |
| Программа «Guest night» | По запросу сотрудников | Любой сотрудник имеет возможность 1 раз бесплатно стать гостем отеля, в котором работает |

Источник: составлено авторами на внутриорганизационной нормативной и статистической документации гостиницы Novotel.

Таким образом, основные сформулированные элементы корпоративной культуры ориентированы на максимальное удовлетворение гостей гостиничной организации, также можно отметить, что среди ценностей также присутствуют «дух завоеваний» и «инновации», что является основным критерием при подборе персонала. Компания открыта новым идеям и с радостью поможет в их реализации, если это сделает процесс работы эффективнее, а гостей счастливей.

Важно отметить, что корпоративная культура гостиницы должна быть прочно укоренена во всех уровнях организации, начиная от топ-менеджмента и заканчивая обслуживающим персоналом. Только так можно достичь высоких результатов и создать положительный имидж гостиницы среди клиентов.

Компания считает, что спорт является ключевым компонентом хорошего самочувствия и продуктивной работы, поэтому сотрудники могут посещать спортивный зал гостиницы перед рабочим днем (до 9.00). Организовано бесплатное питание в буфете для сотрудников. Пространство буфета расписано мотивационными фразами и информацией о достижениях работников в гостинице. Это позволяет сотрудникам во время обеденного перерыва узнавать актуальную информацию о событиях

в отеле. Также при входе в это пространство висит доска с именами и должностями всех сотрудников. Этот элемент помогает взаимодействовать между отделами, показывает специфику работы каждого. Однако большинство надписей в буфете и на доске сделаны на английском языке, что вводит в затруднение некоторых работников, ставя перед ними задачу изучения иностранных языков. Со списком основных корпоративных мероприятий и программ можно ознакомиться в *таблице 4*.

Таким образом, администрация организации создает условия для формирования благоприятной корпоративной атмосферы, что способствует усилению сплоченности коллектива. Учитывая действующие принципы и элементы корпоративной культуры в гостинице Novotel по классификации Камерона К. и Куинна Р. можно отнести к клановой (семейной). Клановая (семейная) корпоративная культура характеризуется высоким уровнем заботы о своих работниках, где учитываются личностные психоэмоциональные параметры каждого работника. Тем не менее, несмотря на большое количество позитивных элементов сформированной корпоративной культуры в гостиничной организации, необходимо отразить и негативные ее стороны, что зачастую затрудняет достигать общих поставленных целей и задач, поставленных перед коллективом (*табл. 5*).

Таблица 5

Достоинства и недостатки действующей корпоративной культуры гостиницы Novotel

| Достоинства | Недостатки |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наличие единого корпоративного кодекса для всей сети | Отсутствие переведенного на русский язык корпоративного кодекса для сотрудников, которые не знают иностранный язык на должном уровне |
| В той или иной мере используется как материальная, так и нематериальная мотивация | Отсутствие курсов английского языка для персонала |
| Материальная мотивация включает в себя премии, которые позволяют сотруднику получать более высокую заработную плату при выполнении работы качественно | Участие в велком-тренинге приняли не все сотрудники |
| Условия труда полностью соответствуют действующему законодательству | - |

Источник: составлено авторами на основании оценки опроса работников гостиницы Novotel.

Следует заметить, что достоинств больше, чем недостатков, но это не отменяет факт их существования. Компании следует обратить внимание на них и произвести мероприятия по их упразднению. В целом можно сказать, что для сотрудников создаются благоприятные условия для работы и карьерного роста в компании. Стоит заметить, что уменьшение численности сотрудников несмотря на экономический

успех в данный момент может плохо сказаться на эффективности работы в будущем. Мероприятия, проводимые руководством, имеют положительный эффект, но не стоит забывать о выявленных недостатках, ведь это может повлиять на эффективность и конкурентоспособность компании на рынке гостиничных услуг.

Кроме того, в целях более объективной оценки формирования корпоративной культуры гостиницы можно использовать различные методы, например, опросы сотрудников и клиентов, наблюдение за работой персонала, анализ отзывов и рейтингов гостиницы в интернете. В гостинице Novotel ежегодно проводится опрос удовлетворенности и лояльности персонала.

В 2023 году в опросе приняли участие 65 человек, что составляет 76% от всех сотрудников компании. Разработанная анкета для сотрудников включала 35 тестовых вопросов и 5 открытых вопросов. В ходе обработки полученных результатов был рассчитан индекс удовлетворенности сотрудников ESI (англ. Employee Satisfaction Index) [26], который в 2023 году составил 86%, что показывает наилучший результат за последние три анализируемых года (рис. 2).

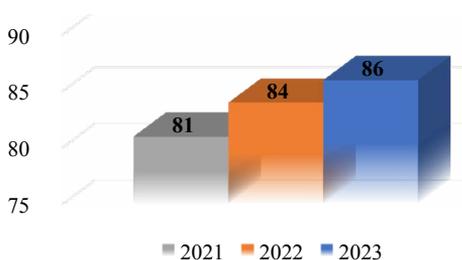


Рисунок 2. Статистика уровня удовлетворенности, в %

Источник: составлено авторами на внутриорганизационной нормативной и статистической документации гостиницы Novotel.

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что удовлетворенность сотрудников с каждым годом увеличивается. Данный факт свидетельствует о сформированной системе мотивации сотрудников, что позволило в немалой степени преодолеть негативные последствия кризисных явлений в период профилактики коронавирусной инфекции, а также высоком уровне профессионализма управляющего персонала и, соответственно, высоком уровне корпоративной культуры. Сотрудникам комфортно работать в данной компании.

Заключение

В рамках оценки уровня корпоративной культуры в гостиничной сфере на примере гостиницы Novotel выявлена взаимно обуславливающая взаимосвязь между уровнем сформированности положений, правил и стандартов корпоративной культуры и эффективной системой управления. Как показала практика, несмотря на снижение

численности штата сотрудников и влияние негативных последствий профилактики коронавирусной инфекции 2020–2021 гг., активное развитие корпоративной культуры и вовлеченность персонала в систему общих корпоративных ценностей гостиницы позволили в короткие сроки восстановить финансово-экономическое состояние гостиничной организации и успешно функционировать на рынке в современных социально-экономических условиях развития экономики. Таким образом, можно с уверенностью констатировать, что именно наличие положений, правил и стандартов зрелой сформированной корпоративной культуры способствуют эффективной деятельности гостиничной организации. Вместе с тем стоит учесть, что в ходе анализа уровня корпоративной культуры были выявлены более глубинные ее изъяны. Они преимущественно связаны с недостаточным количеством обучающих мероприятий, тренингов, увеличения премий и ремонта офисных помещений.

ИСТОЧНИКИ:

1. Джакус Э. Территория корпоративной культуры. Ключевые понятия. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trkk.ru/dict/key/10-korporativnaya-kultura.html> (дата обращения: 15.06.2023 U/).
2. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. – London: Allen &Unwin, 1974. – 89 p.
3. Gold K. Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors // Public Administration Review. – 1982. – p. 568–575.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 330 с.
5. Камерон К., Куинн Р. Типология организационных культур. Letopisi.Ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://letopisi.org/index.php> (дата обращения: 12.06.2023 г.).
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: Академия, 320. – 227 с.
7. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
8. Козлов В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития. – М.: Гардарики, 2004. – 269 с.
9. Исаев А.П., Чэ Дэсинь Модель корпоративной культуры для развития предприятий с межнациональным персоналом // Лидерство и менеджмент. – 2022. – № 3. – с. 767–788. – doi: 10.18334/lim.9.3.114883.
10. Калошина Т.Ю., Бельская Ю.В. Ценностные ориентиры корпоративной культуры как инструмент HR-менеджмента // Лидерство и менеджмент. – 2023. – № 1. – с. 139–150. – doi: 10.18334/lim.10.1.117242.
11. Степанов А.А., Савина М.В. Корпоративная культура – детерминанта активизации инновационного поведения персонала организации // Креативная экономика. – 2019. – № 10. – с. 1929–1942. – doi: 10.18334/ce.13.10.41235.

12. Багдыков К.Т., Шевченко Д.А. Развитие корпоративной культуры и гибких компетенций в контексте цифровой трансформации компании // Креативная экономика. – 2022. – № 6. – с. 2277–2288. – doi: 10.18334/ce.16.6.114799.
13. Бельтюкова А.А. Корпоративная культура как средство эффективности работы предприятия // Экономика и социум: современные модели развития. – 2016. – № 1. – с. 52–60.
14. Ломарева О.А., Миненкова В.В. Корпоративная культура как элемент менеджмента персонала гостиничного предприятия // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 2. – с. 339.
15. Звонникова В.И. Менеджмент. Программы учебных дисциплин. – ИНФРА-М, 2019. – 496 с.
16. Зайцева Н.А. Корпоративная культура как основа устойчивого развития гостиниц и иных средств размещения // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2017. – № 2.
17. Ильченко С.В., Дозорова И.О. К вопросу о создании благоприятного социально-психологического климата организации // Вестник экспериментального образования. – 2019. – № 4 (21). – с. 10–18.
18. Кулешова Ю.О. Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности организации // Мировая наука. – 2023. – № 2 (71).
19. Белоусова И.С. Гостиничная индустрия как комплексная составляющая индустрии туризма и гостеприимства // Молодой ученый. – 2015. – № 11 (91). – с. 1183–11854.
20. Гришун В.О. Особенности развития гостиничной сферы в России // Молодой ученый. – 2014. – № 4 (63). – с. 485–489.
21. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменения организационной культуры. / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
22. Кулешова Ю.О. Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности организации // Мировая наука. – 2023. – № 2 (71).
23. Нежелченко Е.В., Ясенюк С.Н., Яковенко Н.Ю. Проблемы текучести кадров и пути ее снижения в индустрии гостеприимства // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2019. – № 3.
24. От дресс-кода до Нового года: что такое корпоративная культура и зачем она бизнесу. // Яндекс практикум. [Электронный ресурс]. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-korporativnaya-kultura/> (дата обращения: 26.06.2023 г.).
25. Ethics and Corporate Social Responsibility Charter. – Paris: Accor, 2020. – 61 p.
26. Полное руководство по опросам персонала. HR-Portal. [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/story/polnoerukovodstvo-po-oprosam-personala> (дата обращения: 03.08.2023 г.).

REFERENCES:

Ethics and Corporate Social Responsibility Charter (2020).

- Bagdykov K.T., Shevchenko D.A. (2022). *Razvitie korporativnoy kultury i gibkikh kompetentsiy v kontekste tsifrovoy transformatsii kompanii* [Development of corporate culture and flexible competencies in the context of the company's digital transformation]. *Creative Economy*. 16 (6). 2277–2288. (in Russian). doi: 10.18334/ce.16.6.114799.
- Bazarov T. Yu. (320). *Upravlenie personalom razvivayushchey organizatsii* [Personnel management of a developing organization] (in Russian).
- Belousova I. S. (2015). *Gostinichnaya industriya kak kompleksnaya sostavlyayushchaya industrii turizma i gostepriimstva* [The hotel industry as a complex component of the tourism and hospitality industry]. *The young scientist*. (11 (91)). 1183–11854. (in Russian).
- Beltyukova A.A. (2016). *Korporativnaya kultura kak sredstvo effektivnosti raboty predpriyatiya* [Corporate culture as a means of enterprise performance]. *Economics and socium: contemporary models of development*. (1). 52–60. (in Russian).
- Eldridge J., Crombie A. (1974). *A sociology of organization*
- Gold K. (1982). *Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors* *Public Administration Review*. 568–575.
- Grishun V. O. (2014). *Osobennosti razvitiya gostinichnoy sfery v Rossii* [Features of the development of the hotel industry in Russia]. *The young scientist*. (4 (63)). 485–489. (in Russian).
- Ilchenko S. V., Dozorova I. O. (2019). *K voprosu o sozdanii blagopriyatnogo sotsialno-psikhologicheskogo klimata organizatsii* [To the question of creating a favorable socio-psychological climate of the organization]. *Vestnik eksperimentalnogo obrazovaniya*. (4 (21)). 10–18. (in Russian).
- Isaev A.P., Che Desin (2022). *Model korporativnoy kultury dlya razvitiya predpriyatiya s mezhnatsionalnym personalom* [Corporate culture model for the development of enterprises with international staff]. *Leadership and Management*. 9 (3). 767–788. (in Russian). doi: 10.18334/lim.9.3.114883.
- Kaloshina T.Yu., Belskaya Yu.V. (2023). *Tsennostnye orientiry korporativnoy kultury kak instrument HR-menedzhmenta* [Corporate culture values as an HR management tool]. *Leadership and Management*. 10 (1). 139–150. (in Russian). doi: 10.18334/lim.10.1.117242.
- Kameron K., Kuinn R. (2001). *Diagnostika i izmeneniya organizatsionnoy kultury* [Diagnostics and changes in organizational culture] (in Russian).
- Kozlov V. V. (2004). *Korporativnaya kultura: opyt, problemy i perspektivy razvitiya* [Corporate culture: experience, problems and prospects of development] (in Russian).
- Kuleshova Yu.O. (2023). *Vliyanie korporativnoy kultury na effektivnost deyatelnosti organizatsii* [The impact of corporate culture on the effectiveness of the organization's activities]. *Mirovaya nauka*. (2 (71)). (in Russian).

- Kuleshova Yu.O. (2023). *Vliyanie korporativnoy kultury na effektivnt deya-telnosti organizatsii* [The impact of corporate culture on the effectiveness of the organization's activities]. *Mirovaya nauka*. (2 (71)). (in Russian).
- Lomareva O.A., Minenkova V.V. (2011). *Korporativnaya kultura kak element menedzhmenta personala gostinichnogo predpriyatiya* [Corporate culture as an element of personnel management of a hotel enterprise]. *Theory and practice of social development*. (2). 339. (in Russian).
- Nezhelchenko E. V., Yasenok S. N., Yakovenko N. Yu. (2019). *Problemy tekuchesti kadrov i puti ee snizheniya v industrii gostepriimstva* [Problems of staff turnover and ways to reduce it in the hospitality industry]. *Nauchnyy rezultat. Tekhnologii biznesa i servisa*. (3). (in Russian).
- Sheyn E. (2002). *Organizatsionnaya kultura i liderstvo* [Organizational culture and leadership] (in Russian).
- Spivak V. A. (2001). *Korporativnaya kultura* [Corporate culture] (in Russian).
- Stepanov A.A., Savina M.V. (2019). *Korporativnaya kultura – determinanta aktivizatsii innovatsionnogo povedeniya personala organizatsii* [Corporate culture is a determinant of activation of innovative behaviour of the organization's personnel]. *Creative Economy*. 13 (10). 1929–1942. (in Russian). doi: 10.18334/ce.13.10.41235.
- Zaytseva N. A. (2017). *Korporativnaya kultura kak osnova ustoychivogo razvitiya gostinits i inyh sredstv razmeshcheniya* [Corporate culture as the basis for sustainable development of hotels and other accommodation facilities]. «*Russian regions: looking into the future*». (2). (in Russian).
- Zvonnikova V.I. (2019). *Menedzhment. Programmy uchebnyh distsiplin* [Management. Programs of academic disciplines] (in Russian).

