Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
Институт социальных коммуникаций
Кафедра туризма и бизнес-технологий в социокультурной сфере

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Учебное пособие

Ижевск
2020

УДК 338.48(075.8)
ББК 65.43я73
К688

Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом УдГУ,

Рецензент: к. т. н., доцент Т.В. Конягина.

Составители:
Рогозина Э. Р.
Акатьева Л.В.

К688 Корпоративная культура и управление персоналом в индустрии гостеприимства: учебное пособие/ сост. Э.Р. Рогозина, Л.В. Акатьева – Ижевск: Издательский центр «Удмуртский университет», 2020. – 68 с.

ISBN 978-5-4312-0782-2

В учебном пособии, подготовленном в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлениям подготовки 43.04.02 Туризм (уровень бакалавриата), 43.04.03 Гостиничное дело (уровень бакалавриата) и рабочей программой по дисциплине «Корпоративная культура и управление персоналом» излагаются основные вопросы формирования корпоративной культуры и управления персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства.

Пособие предназначено для бакалавров очного и заочного отделений высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 43.04.02 Туризм и 43.04.03 Гостиничное дело.

УДК 338.48(075.8)
ББК 65.43я73

ISBN 978-5-4312-0782-2

© Э.Р. Рогозина, Л.В. Акатьева, сост. 2020.
© ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет», 2020

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие....4
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ....7
ПЛАН ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ....9
Раздел 1. Корпоративная культура.... 9
Тема 1.1.Корпоративная культуры как теоретическая дисциплина.... 9
Тема 1.2. Модели и типы корпоративной культуры....11
Тема 1.3. Оценка и диагностика корпоративной культуры....17
Раздел 2. Управление персоналом....34
Тема 2.1. Принципы и методы управления персоналом в индустрии гостеприимства34
Тема 2.2 Адаптация и обучение персонала....37
Тема 2.3. Аттестация персонала....43
Тема 2.4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала....45
Тема 2.5. Высвобождение персонала....48
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ (семинарским) ЗАНЯТИЯМ52
ПРОГРАММА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ....53
Вопросы для самостоятельного изучения....54
Методические рекомендации по написанию реферата....56
Примерная тематика рефератов....56
ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ....57
Примерный перечень вопросов к экзамену:....58
Примерные тестовые задания по блоку «Корпоративная культура»:....60
Примерные тестовые задания по блоку «Управление персоналом»....62
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ....64
Основная литература:....66
Дополнительная литература:....66
Интернет-ресурсы....67
Электронно-библиотечные системы:....67

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие разработано в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования и учебным планом по направлениям подготовки 43.04.02 Туризм и 43.04.03 Гостиничное дело.

Учебное пособие составлено в помощь студентам при изучении дисциплины «Корпоративная культура и управление персоналом». Оно позволит обеспечить студентов комплексной методической поддержкой, повышающей эффективность освоения курса.

Целью учебного пособия является формирование у будущих специалистов индустрии гостеприимства представления о современной корпоративной культуре как факторе эффективности и стабильности предприятий туриндустрии, овладение современными приемами и технологиями управления персоналом, направленными на реализацию стратегических целей и повышение эффективности работы туристских и гостиничных организаций. Данное пособие содержит изложение многих теоретических вопросов и носит прикладной характер в части использования современных механизмов и технологий управления персоналом и корпоративной культурой в деятельности российских организаций сферы гостеприимства.

Материалы учебного пособия могут быть использованы студентами не только в процессе изучения дисциплины, но и в своей профессиональной деятельности. Кроме того, материалы пособия могут быть полезны преподавателям, читающим аналогичные курсы, а также слушателям институтов повышения квалификации.

Пособие подготовлено как учебный материал, который может быть использован для обучения студентов бакалавриата. Пособие разбито на основные темы, каждая из которых включает контрольные вопросы для самопроверки и закрепления полученных знаний. В тематику пособия

включены следующие вопросы: сущность, содержание и элементы корпоративной культуры; модели и типы корпоративной культуры; формирование корпоративной культуры туристского предприятия; методы диагностики корпоративной культуры; сущность и содержание процесса управления персоналом; основные элементы системы управления персоналом; мотивация и стимулирование трудовой деятельности.

Рубрики основной части текста соответствуют логике изложения тематического плана рабочей программы дисциплины «Корпоративная культура и управление персоналом».

Структура пособия включает в себя предисловие, образовательные технологии, тематический план лекционных и практических занятий, программу самостоятельной работы студентов, оценочные средства для контроля успеваемости и учебно-методические материалы.

Раздел «образовательные технологии» содержит перечень традиционных и иных технологий работы со студентами при изучении дисциплины «Корпоративная культура и управление персоналом».

Тематический план лекционных занятий построен блочно-модульно. Он содержит два взаимосвязанных раздела: Раздел 1. Корпоративная культура. Раздел 2. Управление персоналом. В конце каждой темы представлены контрольные вопросы для обсуждения на практических занятиях.

Программа самостоятельной работы содержит методологические рекомендации и предполагает самостоятельную организацию студентами работы по подготовке к семинарским занятиям, круглым столам и иным видам деятельности.

Оценочные средства включают примерный перечень вопросов, выносимых на экзамен.

Для более успешного освоения дисциплины студентам предлагаются не только вербальные источники (учебники, учебные пособия, авторские труды по диагностике корпоративной культуры и управления персоналом), но и аудио-визуальные работы современных авторов.

Таким образом, **цель** освоения курса «Корпоративная культура и управление персоналом в индустрии гостеприимства» заключается в формировании у студентов теоретических знаний в области диагностики корпоративной культуры и управления персоналом современной организации и формирование практических навыков применения различных методов и технологий управления персоналом.

Указанная цель, определяет следующие задачи:

1. Раскрыть сущность и содержание деятельности по управлению персоналом предприятия индустрии гостеприимства, дать характеристику ее основных направлений;
2. Изучить технологии управления персоналом;
3. Изучить правила подбора, отбора и найма персонала;
4. Выработать навыки работы с кадровой документацией и др.

В результате освоения дисциплины «Корпоративная культура и управление персоналом» в соответствие с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования и учебным планом по программе 43.04.02 Туризм и 43.04.03 Гостиничное дело студент-бакалавр должен демонстрировать освоение универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций по дескрипторам «знания, умения, владения», соответствующие тематическим модулям дисциплины, и применимые в их последующем обучении и профессиональной деятельности:

Знать:

- современные технологии управления персоналом в сфере гостеприимства, включая оценку потребности в персонале, отбор, найм, увольнение, программы адаптации и обучения и др.;
- кадровый документооборот туристского и гостиничного предприятия;
- принципы организации кадровых служб, их структуру и функции и др.

Уметь:

- понимать мотивы и потребности персонала турпредприятий;

- использовать на практике управленческие технологии в области управления персоналом;
- принимать управленческие решения.

Владеть:

- навыками самостоятельной работы с источниками информации;
- современными технологиями найма, отбора и подбора персонала;
- навыками формирования и диагностики корпоративной культуры, командообразования;
- навыками управления и профилактики конфликтов и др.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При проведении занятий и организации самостоятельной работы студентов используются традиционные технологии сообщающего обучения, предполагающие передачу информации в готовом виде, формирование учебных умений по образцу: лекционные и семинарские занятия.

В процессе изучения теоретических разделов курса используются новые интерактивные образовательные технологии обучения, в том числе, проблемная лекция, лекция-визуализация или лекция-презентация (с поддержкой PowerPoint), лекция-консультация.

На проблемной лекции новое знание вводится через проблемность вопроса, задачи или ситуации. При этом процесс познания студентов в сотрудничестве и диалоге с преподавателем приближается к исследовательской деятельности. Содержание проблемы раскрывается путем организации поиска ее решения или суммирования и анализа традиционных и современных точек зрения. Лекция-визуализация представляет собой визуальную форму подачи лекционного материала средствами ТСО или аудиовидеотехники (видео-лекция). Чтение такой лекции сводится к развернутому или краткому комментированию просматриваемых визуальных материалов. Лекция-консультация проходит по разным сценариям. В рамках

дисциплины «Корпоративная культура и управление персоналом» такая лекция, представляется по типу «вопросы—ответы—дискуссия», т.е. является сочетанием: изложение новой учебной информации лектором, постановка вопросов и организация дискуссии в поиске ответов на поставленные вопросы.

В процессе изучения теоретических разделов курса задействованы интерактивные образовательные технологии, предполагающие организацию обучения как продуктивной творческой деятельности в режиме взаимодействия студентов друг с другом и с преподавателем.

Использование интерактивных образовательных технологий способствует повышению интереса и мотиваций учащихся, активизации мыслительной деятельности и творческого потенциала студентов, делает более эффективным усвоение материала, позволяет индивидуализировать обучение и ввести экстренную коррекцию зданий.

При проведении практических занятий используется технология сотрудничества, обсуждение проблемы в форме дискуссии, дебаты, круглый стол. Данные технологии обеспечивают высокий уровень усвоения знаний, эффективное и успешное овладение студентами умений и навыков в области корпоративной культуры и управления персоналом, формируют познавательную потребность и необходимость дальнейшего самообразования, позволяют анализировать исследовательскую деятельность.

Для текущего контроля используются контрольные работы, тесты, самостоятельные работы, консультации.

Внеаудиторная работа направлена на самостоятельное изучение рекомендуемой литературы, Интернет-ресурсов в целях подготовки выступлений, докладов, рефератов и т.п. по предлагаемой тематике.

Таким образом, традиционные и интерактивные образовательные технологии обеспечивают постепенную активизацию позиции студента на лекциях и семинарских занятиях.

ПЛАН ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ

Раздел 1. Корпоративная культура

Тема 1.1.Корпоративная культуры как теоретическая дисциплина

Сущность и содержание понятия «корпоративная культура». Элементы корпоративной культуры. Значение корпоративной культуры для предприятий туризма.

Основные понятия и определения:

Латинское cultura, новогреческое «культура» — политисмос (причастность гражданству) от древнего politeia (гражданство), корпоративная культура, культура организации, организационная культура, концепция корпоративной культуры.

Культура – это совокупность коллективно разделяемых ценностей, убеждений, эталонов поведения индивида, группы, общества в целом.

Корпоративная культура в широком смысле – это междисциплинарное направление исследований, находящееся на стыке нескольких наук, таких как менеджмент, психология, организационное поведение, социология, культурология.

Корпоративная культура в узком смысле – это система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной деятельности в конкретной организации; это система символов и образцов поведения, представлений, ценностей, разделяемая большинством членов организации; это совокупность подходов организации к различным действиям и мероприятиям, ее коллективное мировоззрение и дух.

Взаимосвязь понятий организационной и корпоративной культуры состоит в том, что классическая теория менеджмента под термином «организация» понимает, прежде всего, деловую организацию (корпорацию), то и применительно к сфере бизнеса организационная культура получила свое

второе название – «корпоративная культура». Следовательно, понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» совпадают.

Таким образом, ***корпоративная культура*** – это совокупность наиболее важных положений, разделяемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, которые устанавливают ориентиры для поведения сотрудников. В корпоративную культуру входят символика, традиции, особенности поведения, манеры работать в конкретной организации.

Корпоративная культура помогает работнику разобраться в следующих вопросах:

- что представляет собой организация;
- какова ее экономическая и социальная роль в обществе;
- какую позицию она занимает относительно конкурентов;
- какие обязательства имеет организация перед потребителями.

Задачи корпоративной культуры:

- содействие сплоченности коллектива;
- отождествление коллективных и индивидуальных интересов;
- мобилизация энергии членов трудового коллектива для достижения поставленных перед ними целей.

Функции корпоративной культуры:

- развитие чувства общности всех членов организации;
- формирование определенного имиджа организации, отличающего ее от ряда других организаций;
- усиление вовлеченности сотрудников в работу организации;
- создание форм поведения и восприятия, целесообразных с точки зрения конкретной организации;
- обеспечение социальной стабильности в организации, сплачивание людей.

Главная функция корпоративной культуры – формирование в сознании членов трудового коллектива образа, при котором работники отождествляли бы себя с организацией.

Условно можно выделить следующие этапы развития концепции корпоративной культуры:

1. До 1970 г. Представители: М. Шериф, К. Левин, К. Арджирис, Д. Мак-Грегор. Особенность: понятие культуры организации введено не было, но упоминалось косвенно.
2. 1970–1980 гг. Представители: П. Тернер, А. Петтигру, К. Гертц. Особенность: понятие «культура» использовалось применительно к организации, было показано, как могут применяться термины антропологии в организационном анализе.
3. Начиная с 80-х гг. Представители: Э. Шейн, Т. Дил и А. Кеннеди, Л. Смирчич, Дж. Мартин и др. Особенность: концепция корпоративной культуры прочно завоевала одно из ведущих мест в литературе по теории организации.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «культура».
2. Что такое корпоративная культура? Культура организации?
3. Какие свойства характерны для корпоративной культуры?
4. Назовите функции корпоративной культуры
5. Перечислите основные элементы корпоративной культуры.
6. Каково значение корпоративной культуры для развития предприятий туризма и гостеприимства?
7. Что такое внутренняя и внешняя сторона корпоративной культуры?
8. Перечислите основные этапы развития концепции корпоративной культуры?
9. Когда начала развиваться концепция корпоративной культуры в России?

Тема 1.2. Модели и типы корпоративной культуры

Модель корпоративной культуры Э. Шейна. Культура организации как способ существования, адаптации к внешней среде Модель корпоративной культуры Ф. Харриса и Р. Морана. Типы корпоративной культуры.

Основные понятия и определения:

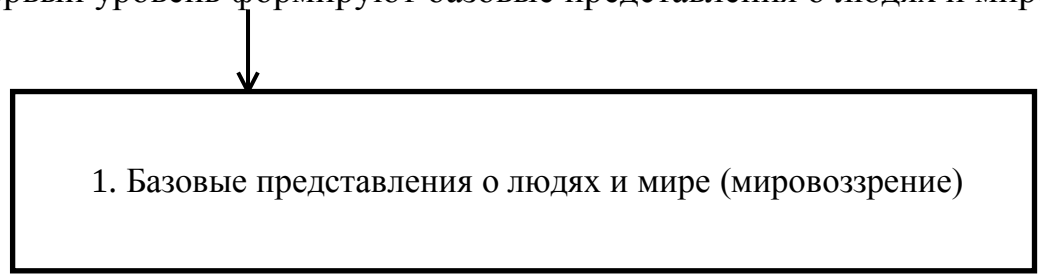
Культурные индикаторы, ценности и нормы, мировоззрение организации, трудовая этика и мотивирование, культура власти, культура роли, культура личности, культура задачи.

Модель корпоративной культуры Э. Шейна

Э. Шейн рассматривает культуру организации как способ существования, адаптации к внешней среде (рис. 1).

Рис. 1. Модель корпоративной культуры Э. Шейна

Первый уровень формируют базовые представления о людях и мире:



- об окружающей среде организации;
- об истине внутри организации;
- о природе людей: внутреннее представление об общих человеческих характеристиках;
- о природе человеческих поступков, в частности представления об активности и о работе;
- о природе межличностных отношений.

Эти в своем большинстве неосознаваемые и непланируемые базовые предпосылки не являются изолированными друг от друга, а составляют вместе образ. И если пытаться понять культуру организации, нужно сначала понять ее мировоззрение.

Мировоззрение организации находит свое отражение в конкретных ценностях и стандартах поведения (второй уровень). Что под этим понимается? Непредписанные направления поведения, запреты и т.д., которые члены организации разделяют в большей или меньшей степени. Некоторые организации пытаются зафиксировать эти образцы и формируют так называемую философию менеджмента/организации.

Вместе базовые предпосылки и вытекающие стандарты поведения дают толчок к развитию приоритетов организации (что является своим/чужим и т.д.).

Эти более или менее неосознанные и невидимые предпосылки и стандарты проявляются на третьем уровне – уровне символов и знаков. На этом уровне невидимые ценности становятся вполне видимыми, ощущаемыми, интерпретируются с помощью символов, обрядов и т.д. Посредством элементов третьего уровня организационная культура передается новым работникам. Символы и знаки составляют видимую часть организационной культуры, но рассматриваются не сами по себе, а вместе с первым и вторым уровнями.

К элементам третьего уровня относятся истории, легенды об основателях организации о важных событиях. Следующий элемент – это праздники и ритуалы. А также приветствие и прием посетителей, архитектурное решение зданий и помещений, одежда, язык и т.д.

Модель корпоративной культуры Ф. Харриса и Р. Морана

Ф. Харрис и Р. Моран включают в характеристики корпоративной культуры следующие показатели:

1. *Осознание себя и своего места в организации* (одни культуры ценят

сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм).

2. *Коммуникационная система и язык общения* (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикуляции варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

3. *Внешний вид, одежда и представление себя на работе* (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур).

4. *Что и как едят люди, привычки, традиции в этой области* (организация питания работников, включая наличие и отсутствие на предприятии специально отведенных для этого мест; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий; внутри или вне организации; дотация на питание; периодичность и продолжительность приемов пищи; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.).

5. *Осознание времени, отношение к нему и его использование* (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монохроническое или полихроническое использование времени).

6. *Взаимоотношения между людьми* (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов).

7. *Ценности* (как набор критериев оценки того, что является хорошим, а что плохим) *и нормы* (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения), т.е. что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.), как

эти ценности сохраняются.

8. *Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то* (вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали).

9. *Процесс развития работника и научение* (бездумное или осознанное выполнение работы; ставка на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание логики в рассуждениях и действиях или отказ от неё; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин).

10. *Трудовая этика и мотивирование* (отношение к работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки в работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек – машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по службе).

Типы корпоративной культуры

Культура власти характеризуется высоким уровнем централизации власти, поэтому качество принятых решений зависит от личностей, находящихся в центре структуры. Эта культура опирается на отдельных людей, позволяет быстро реагировать на события и изменения внешней и внутренней среды. Такая культура ограничивает размер организации, т.к. трудно одновременно контролировать различные виды деятельности, поэтому применяется в небольших организациях с линейной организационной структурой.

В данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по

критериям личной преданности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

Культура роли строится на сложившихся традициях и обычаях, не восприимчива к нововведениям, характеризуется строгой специализацией подразделений, определяющим влиянием правил и инструкций, задающих разделение работы, полномочия, способы связи и разрешение конфликтов. В культуре роли основной источник власти – сила положения в организационной иерархии. К личной власти здесь относятся неодобрительно. Организация с таким типом культуры работает лучше всего в стабильной обстановке, когда производство продукции хорошо налажено на длительный срок.

Такая культура подходит для организаций сугубо бюрократического характера со строгой иерархией власти и специализацией подразделений. Ролевая культура обнаруживается там, где стабильность производства важнее гибкости поведения или где техническая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции и услуг.

Культура задачи ориентирована на конкретный проект или работу, соответственно, и основной акцент в ней делается на выполнение работы. Организация с такой культурой стремится достичь наибольшей эффективности, соединяя необходимые ресурсы и подходящих работников, которые отождествляют себя с целями организации, стремятся к наилучшему коллективному результату, подчиняя ему индивидуальные цели. Таким образом, результат работы в команде становится выше личных целей и различий в статусе. Такая корпоративная культура имеет высокую приспособляемость к изменениям внешнего окружения. Ее целесообразно использовать в условиях острой конкуренции, когда важны скорость и качество реагирования фирмы на изменения рынка. Такая культура соответствует матричной структуре организации. Однако для организации с

такой культурой необходимы высокая обеспеченность ресурсами и квалифицированный персонал.

Культура личности. Основной ценностью в этой культуре является личность человека, который делает в организации то, что хорошо умеет в рамках общей цели, большое внимание уделяется формированию деловой активности работников и установлению межличностных контактов. Источником власти является сила убеждения. Организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. Такая культура используется в организациях очень редко, т.к. требует высокой личностной культуры и профессионализма персонала. Примерами таких организаций могут быть отдельные инновационные подразделения и организации, венчурные компании, консультационные бюро, адвокатские конторы.

Таким образом, изучение сложившейся в организации культуры позволяет оценить ее адекватность стратегии и структуре организации, а также своевременно совершенствовать отношения в организации и поддерживать ее эффективность.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте модель корпоративной культуры Э. Шейна.
2. Назовите показатели, характеризующие корпоративную культуру в соответствии с моделью Ф. Харриса и Р. Морана.
3. Какие типы корпоративной культуры вы можете назвать?
4. Какие особенности характерны для культуры власти?
5. Чем характеризуется культура роли?
6. Назовите основные черты культуры задачи.
7. В чем особенности культуры личности?

Тема 1.3. Оценка и диагностика корпоративной культуры

Основные этапы и инструменты диагностики корпоративной культуры. Методы диагностики корпоративной культуры: разработка рамочных

конструкций (методика К. Камерона и Р. Куинна, методика Т. Дила и А. Кеннеди, методика Г. Ховстеде) и критериев оценки (методика ATAG)

Основные понятия и определения:

Анализ документов, обход фирмы, анкетный опрос, наблюдение, эксперимент, интервью, разработка рамочных конструкций, разработка критериев оценки.

Этапы диагностики

Целью диагностики корпоративной культуры является систематическая интерпретация существующих культурных симптомов с помощью определенных инструментов, а результатом – визуализация существующей корпоративной культуры.

Основные этапы диагностики:

- предварительное обсуждение проекта, разработка программы исследования;
- сбор информации;
- визуализация существующей корпоративной культуры.

Инструменты диагностики

К инструментам диагностики корпоративной культуры относятся: анализ документов, обход фирмы, анкетный опрос, наблюдение, интервью, эксперимент.

Анализ документов. При анализе документов необходимо уделить внимание следующим основным направлениям:

1. **История развития организации**

- Рекламные проспекты, содержащие информацию об истории фирмы (например, выпущенные к юбилею компании)
- Основные цифры, ставшие вехами в развитии компании (рост численности персонала, размеров доходов, рыночной доли, инвестиций)

2. **Стратегические документы компании**

- Сформулированные политика фирмы, стратегия, кадровая политика
- Отчеты о работе
- Протоколы заседаний руководства фирмы

3. Организационная структура

- Организационные диаграммы.
- Примеры должностных инструкций.

4. Управление персоналом

- Кадровая политика
- Документы по адаптации персонала
- Программы обучения персонала
- Выборочные показатели персонала (средний стаж работы на предприятии, средний возраст работников, уровень текучести)
- Общие условия занятости на предприятии

5. Системы планирования и контроля

- Инструменты планирования
- Годовые планы и бюджеты
- Отчеты (например, квартальные)

6. Внутренние и внешние системы коммуникации

- Внутренние средства информации, корпоративные издания.
- Рекламные материалы.
- Примеры объявлений о вакансиях.
- Результаты внутрифирменных исследований (например, социально-психологического климата).
- Примеры выступлений работников (например, поздравление президента компании с Новым годом или профессиональным праздником).

Обход фирмы. Существенную помощь при диагностике корпоративной культуры оказывает спонтанный обход фирмы. При этом необходимо обратить внимание на следующие организационные культурные индикаторы:

1. «Внешность» фирмы

1.1. Здание:

- стиль и форма: высота, архитектурный стиль и т.д.;
- внешний вид: фасад, размер и состояние вывески, наличие в ней всех букв и т.д.;
- географическое положение: центр города, окраина и т.д.

1.2. Окружение:

- удаленность от основных магистралей, наличие указателей, окружающие организации;
- чистота, порядок вокруг здания и т. д.;
- парковка: кто? где? рядом с кем? и т. д.

Итак: Первое впечатление. Внешний вид фирмы:

- произвел на меня впечатление,
- напомнил мне другую организацию,
- оставил меня равнодушным.

2. Проходная

2.1. Помещение для посетителей:

- обстановка: цветы, мрамор, картины, фотографии, реклама и т. д.;
- атмосфера ожидания.

2.2. Ритуал приема посетителей в фирме:

- первый человек, с которым вы контактировали: кто? во что одет? почему именно он? и т. д.;
- количество проведенного вами в проходной времени (кто вас оттуда забрал?);
- тон, такт сотрудников, отвечавших при вас на звонки;
- готовность «встречающего» персонала помочь вам и т.д.

Итак: Второе впечатление. «Проходная»:

- произвела на меня впечатление,
- оставила меня равнодушным.

3. Обход

3.1. Сопровождение:

- поведение сопровождающего: рассказ о традициях фирмы, гордость за организацию, мимика, глубина в объяснениях специфических проблем организации, корпоративный жаргон, представление отделов и т. д.;
- представление работников: имя, фамилия, приветствие, ведение переговоров «на ходу», шутки и т. д.;
- отношение к вам: страх, уважение, доброта и т. д.

3.2. Порядок экскурсии:

- показанные вам объекты, порядок их представления, акцент на отдельных объектах и т. д.

3.3. Наблюдения в течение обхода:

- логика расположения кабинетов;
- атмосфера на предприятии: юмор, социально-психологический климат, стресс и т. д.;
- поведение работников: разговоры, поведение во время перерывов и т. д.;
- оснащенность рабочих мест: технические средства, цвета, музыка и т. д.;
- средства коммуникации;
- другое.

Итак: Третье впечатление. Экскурсия:

- произвела на меня впечатление,
- оставила меня равнодушным.

Анкетирование персонала организации. Следующим инструментом диагностики корпоративной культуры выступает анкетирование персонала. Главными темами в данном случае являются:

- основные ориентации фирмы,
- стратегия фирмы,
- сильные и слабые стороны организации,
- совместная работа,
- информация / коммуникации,
- особенности типичных сотрудников,

- механизмы карьеры,
- социально-психологический климат,
- представление руководства,
- «паспортичка».

Наблюдение. Следующим важным инструментом диагностики корпоративной культуры является включенное наблюдение, в частности наблюдение заседаний. При этом желательно сконцентрироваться на следующих трех основных моментах: содержание разговора, ритуалы и символический менеджмент, действия участников. В рамках действий участников необходимо обратить внимание на то, кто регистрирует участников, кто с кем разговаривает, кто кого перебивает, кто молчит, кто ехидничает и т. д. При анализе ритуалов и символических действий обычно отмечают: положение участников (кто и где сидит по отношению к руководителю), порядок ведения совещания (введение, объявление регламента и содержания встречи), мимика участников, атмосфера совещания, наличие конфликтного поведения, критика, доверие / недоверие между участниками, ролевое поведение.

Интересным инструментом диагностики корпоративной культуры выступает клиническое интервью. Под этим термином, введенным Э. Шейном, понимается активное наблюдение заседаний. Причем активность заключается в том, что во время обсуждения какой- либо проблемы наблюдатель может задавать вопросы и предлагать варианты решения - «вмешиваться». При этом интересна сама реакция организации на эти вмешательства.

Интервью. Существенный вклад в познание корпоративной культуры вносит такой метод получения информации, как интервью. При определении круга лиц, с которыми вы будете беседовать, следует обратить внимание на следующие категории работников:

- лица, которые занимают ключевые посты в организации;
- типичные «выразители» общественного мнения;
- глава спортклуба, профсоюзный лидер;

- лица, ответственные за прием рекламаций;
- секретари;
- самые «старые» / «молодые» сотрудники организации;
- секретарь директора;
- комендант;
- внутренний контролер;
- лицо, выполняющее самую неприятную работу в организации.

Число работников, которых следует опросить, равно примерно 25 человекам из 500 работников. Вопросы в интервью могут касаться различных тем. Например, вопросы о самом работнике (кем он работает? как долго? и т. д.), вопросы о корпоративной культуре (какая она?), провокационные вопросы (почему вы здесь работаете? и т. д.).

Другие инструменты диагностики. Кроме перечисленных основных методов диагностики корпоративной культуры можно отметить и некоторые дополнительные возможности получения такого рода информации:

- опрос клиентов и поставщиков;
- фотография рабочего дня руководителей;
- участие в собрании трудового коллектива;
- групповое интервью;
- эксперимент.

Все приведенные методы должны дать наиболее полную картину существующей в организации культуры.

Методы диагностики

К основным ***методам диагностики*** корпоративной культуры относятся следующие группы методов:

1. Разработка рамочных конструкций: а) методика К. Камерона и Р. Куинна; б) методика Т. Дила и А. Кеннеди; в) методика Г. Хофстеде.
2. Разработка критериев оценки, в частности методика ATAG.

Суть методов первой группы заключается в том, что на основе различных критериев выделяют основные типы корпоративных культур и соотносят культуру своей организации и «чистые» культуры.

В диагностике корпоративной культуры методами второй группы используются определенные критерии, по которым может быть описана любая культура.

А) Методика К. Камерона и Р. Куинна

Данные авторы разработали рамочную конструкцию конкурирующих ценностей, при этом для выделения типов использовали следующие два измерения. Первое измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Континуум этого измерения простирается от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности и независимости на другом. Оба измерения образуют четыре квадрата, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Другими словами, эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносится суждение об организации.

Гибкость и дискретность

Внутренний фокус и интеграция

Клан	Адхократия
Бюрократия	Рынок

Внешний фокус и дифференциация

Стабильность и контроль

Рис. 2. Типология корпоративных культур по К. Камерону и Р. Куинну

Таблица 1.

Основные характеристики типов корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну

Характеристика	Тип корпоративной культуры			
	бюрократия	**рынок**	**клан**	**адхократия**
Ориентация организации	Внутренний фокус и интеграция	Внешний фокус и дифференциация	Внутренний фокус и интеграция	Внешний фокус и дифференциация
Степень гибкости	Стабильность и контроль	Стабильность и контроль	Гибкость и дискретность	Гибкость и дискретность
I. Конкурирующие ценности лидерства, эффективности и организационной теории:				
тип лидера	Координатор. Наставник. Организатор.	Жесткий надсмотрщик. Соперник. Производитель	Пособник. Воспитатель Родитель	Новатор. Предприниматель Провидец
критерии эффективности	Рентабельность. Своевременность Гладкое функционирование	Рыночная доля. Достижение цели Поражение конкурентов	Сплоченность. Моральный климат Развитие человеческих ресурсов	Результат на передовом рубеже. Творчество. Рост
теория менеджмента	Контроль способствует рентабельности	Конкуренция способствует продуктивности	Участие укрепляет преданность делу	Новаторство вынашивает новые ресурсы
II. Конкурентные ценности менеджмента всеобщего качества				
стратегии качества	Обнаруживать ошибки Измерять. Контролировать процессы. Систематически решать проблемы. Применять инструменты качества.	Измерять предпочтения потребителей. Повышать продуктивность. Осуществлять Творческое партнерство Повышать конкурентоспособность. Вовлекать потребителей и поставщиков	Наделять полномочиями Создавать бригады. Вовлекать наемных работников. Развивать человеческие ресурсы Обеспечивать открытость общения	Удивлять и восхищать Создавать новые стандарты. Предвидеть потребности Продолжать совершенствование
III. Конкурирующие ценности управления человеческими ресурсами:				
HR-роль	Специалист администратор	Стратегический бизнес-партнер	Защитник интересов наемных работников	Агент по изменениям
средства	Реинжениринг процессов	Выравнивание HR соответственно стратегии бизнеса	Отклик на нужды наемных работников	Пособничество преобразованиям
цели	Рациональная инфраструктура	Влияние на конечный результат	Сплоченность, преданность делу, способности	Организационное обновление
компетентность	Совершенствование процессов; связи с потребителями; оценка сервисных потребностей	Общий опыт в бизнесе; стратегический анализ; стратегическое лидерство	Моральная оценка; повышение управленческой квалификации; совершенствование систем	Анализ систем; опыт организационных изменений; консультация и оказание помощи

Б) Методика Т. Дила и А. Кеннеди

Данные авторы выделили два критерия для описания «чистых» типов культур: скорость обратной связи и степень риска. Соответственно образовалось четыре типа корпоративных культур:

риск	высокий	«культура мачо»	«культура инвестиций»
	низкий	«культура усердной работы»	«культура процесса»

Быстрая/медленная обратная связь

Рис. 3. Типология корпоративных культур по Т. Дилу и А. Кеннеди

Таблица 2

Основные характеристики типов корпоративной культуры по методике Т. Дила и А. Кеннеди*

Характеристика	Тип корпоративной культуры			
	«культура мачо»	«культура усердной работы»	«культура инвестиций»	«культура процесса»
Степень допустимого риска	Высокая	Низкая	Высокая	Низкая
Обратная связь от принятых решений	Быстрая	Быстрая	Медленная	Медленная
Типичные виды организаций, которые используют данную культуру	Строительные, косметические, телевизионные, радио, предпринимательские, управление и консалтинг	Недвижимость, компьютерные фирмы, торговля автомобилями, выездная торговля, магазины, крупные предприятия торговли	Нефтяные, авиакомпании, производители средств производства, архитектурные фирмы, инвестиционные банки, горнодобывающие и металлообрабатывающие, военные предприятия	Банки, страховые компании, коммунальные, фармацевтические, финансовые предприятия, многие правительственные учреждения
Поведение людей, которые хорошо приживаются или приобретают репутацию героя в данной культуре	У них жесткие установки. Индивидуалисты. Признают риск типа «или все или ничего». Суеверны	Прекрасно торгуют. Как правило, дружелюбны и располагают к себе. Используют командный подход к решению проблем. Не суеверны	Могут долгое время терпеть неопределенность. Всегда перепроверяют свои решения. Обладают хорошей технической подготовкой. Уважают авторитеты	Очень осторожны и бережно относятся к доверенной им работе. Организованны и пунктуальны. Внимательны к каждой мелочи. Всегда следуют установленным правилам
Сильные стороны сотрудников / культуры	Могут быстро выполнять работу	Могут в короткие сроки выполнить большой объем работы	Могут делать изобретения и открытия научного характера	Привносят в работу порядок и организованность
Слабые стороны сотрудников / культуры	Их ничему не учат прошлые ошибки. Все в организации имеет краткосрочный характер. Они игнорируют ценность сотрудничества	Ищут быстрые одноразовые решения. Их задачи рассчитаны на короткие сроки. Больше настроены на действия, чем на решение проблем	Очень медленно выполняют задания. Их организации подвержены краткосрочным колебаниям экономического характера	В таких организациях часто возникают проблемы, связанные с оборотными средствами. Много бюрократической волокиты. Инициатива подавляется. Сотрудники долго выполняют утомительные задания.
Привычки людей, которые хорошо приживаются или имеют репутацию героя	Модно оде ваются. Живут в престижных районах. Любят индивидуальные виды спорта, такие, как теннис. Любят состязаться друг с другом в словесных поединках	В одежде они из бегают крайностей. Живут в типовых домах. Предпочитают командные виды спорта, такие, как футбол. Любят вместе выпить	Одеваются сообразно своему положению в организации. Их жилищные условия также соответствуют их положению. Любят такие виды спорта, как гольф, в которых результат неясен до конца игры. Старшие члены организации играют роль наставников по отношению к младшим	Одеваются соответственно положению в организации. Живут в квартирах или скромных домах. Любят такие виды спорта, в которых можно наслаждаться самим процессом, как например, бег или плавание. Любят обсуждать различные документы

В) Методика Г. Хофстеде

Голландский исследователь Герт Хофстеде решил изучить, насколько сходны или различны культуры в разных странах. Он разработал методику исследования и провел его в офисах IBM в 40 странах. В общей сложности он обработал 116 000 анкет.

Первоначальные результаты были сведены к четырем аспектам, характеризующим схожесть и различие культур: стремление избегать неопределенность; мужественность, женственность; индивидуализм – коллективизм; дистанция между людьми, имеющими различный статус. Ниже приведены основные характеристики выделенных аспектов:

Таблица 3

Основные характеристики типов корпоративной культуры по Г. Хофстеде

Аспект – неприятие неопределенности

Низкая степень неприятия неопределенности	**Высокая степень неприятия неопределенности**
Сущность	
Готовность жить, не думая о завтрашнем дне; низкий уровень стресса на работе; мобильность; высокая мотивация к труду; высокая результативность; высокая готовность к риску; возможность обходить существующую организационную структуру; возможно нарушение правил	Огромный страх перед будущим; высокий стресс на работе; ограниченная мобильность; принцип старшинства; невысокая мотивация труда; низкая готовность к риску; желание работать в четких и ясных организационных структурах; невозможно нарушение правил
Социальные нормы	
Неприятие тяжелого труда; неприятие агрессивного поведения; контроль эмоций; конструктивное отношение к конфликтам и конкурсам; высокая степень принятия свободы высказывания личного мнения; доверие обобщению личного опыта и мировоззрению индивида	Внутренняя цель к тяжелому труду; мучения от собственного и чужого агрессивного поведения; демонстрация эмоций; проявление агрессии через конфликты и конкуренцию; высокая потребность в консенсусе; доверие экспертам и специалистам
Последствия для общества	
Медленное развитие после Второй мировой войны; низкий уровень национального самосознания; ограничение скорости и небольшое количество автомобильных аварий со смертельным исходом	Быстрый подъем после Второй мировой войны; высокий уровень национального самосознания; высокая скорость и большое количество автомобильных аварий со смертельным исходом
Последствия для мировоззрения	
Относительность; прагматизм	Поиск абсолютной истины; сильная идеология
Последствия для организации	
Мало детализированных правил; низкая степень стандартизации; стратегическое планирование осуществляют менеджеры; гибкость управления; индивидуальные и рискованные решения; небольшое количество ритуалов	Большое количество детализированных правил; вы- сокая стандартизация; менеджеры занимаются дета- лизацией стратегий; коллективные и без риска ре- шения; поведение в высокой степени ритуализиро- вано

Продолжение таблицы 3

Аспект – дистанция власти

Низкая дистанция власти	Высокая дистанция власти
Сущность	
Антиавторитарные отношения; принятие решения только после обсуждения с окружением; партисипатизм; отсутствие страха перед различиями во мнениях с руководством	Авторитарные отношения; авторитарное или патерналистское принятие решений; страх перед руководством в случае встречи
Социальные нормы	
Минимальное социальное неравенство; иерархия как ролевое неравенство на основе функционального разделения труда; руководители и подчиненные общаются на «ты»; одинаковые правила для всех; результаты зависят от оплаты	Социальное неравенство выступает основой общественного устройства; иерархия выступает как существующее неравенство; руководители и подчиненные – это люди разного сорта; привилегии для власть имущих; результаты зависят от степени власти
Последствия для политической системы	
Плюрализм в управлении на основе демократических выборов; политическая стабильность; прагматизм; свободные профсоюзы	Авторитарное управление; политическая нестабильность; идеологическая направленность профсоюзов и участие в политике
Последствия для мировоззрения	
Идеология равенства; плюрализм; сумма власти в обществе не равна нулю	Идеология поляризации власти; теория элит; сумма власти в обществе равна нулю
Последствия для организации	
Децентрализация; плоские организационные структуры; небольшое число руководителей; низкая дифференциация оплаты труда; высокий уровень квалификации на низших уровнях иерархии; отсутствие различий в статусе между белыми и синими воротничками	Централизация; высокие организационные структуры; большое количество руководителей; высокая дифференциация в оплате труда; низкая квалификация на низких уровнях иерархии; высокий статус белых воротничков

Аспект – индивидуализм – коллективизм

Коллективизм	Индивидуализм
Сущность	
Эмоциональная зависимость от предприятия; моральная неустойчивость; зависимость результатов деятельности от чувства комфорта и порядка; защита менеджером подчиненных; предпочтение групповых решений; партикулярность; большое количество автомобильных аварий со смертельным исходом	Эмоциональная независимость от предприятия; моральная устойчивость; результативность в зависимости от руководства и ротации; автономия менеджера априори; предпочтение индивидуальных решений; универсальность сознания; небольшое количество автомобильных аварий со смертельным исходом
Социальные нормы	
Сознание «Мы»; общинная ориентация; социальная система как основа для идентификации	Сознание «Я»; самоориентация; индивид как основа для идентификации
Последствия для общества	
«Община»; неуравновешенная политическая система; низкая трудовая мобильность	«Общество»; уравновешенная политическая система; высокая трудовая мобильность
Последствия для мировоззрения	
Сосредоточение внимания на идентификации и происхождении	Сосредоточение внимания на независимость поведения
Последствия для организации	
Организация как семья; работники ожидают, что для организации важны их интересы; изменения происходят изнутри; требования приверженности; отказ от моды; различия в правилах для разных категорий работников	Организация ожидает, что работникам важны ее интересы; изменения происходят изнутри и снаружи; ожидание результативности; временный менеджер с современными идеями управления; единство правил для всех

Окончание табл. 3

Аспект – мужественность – женственность

Женственность	Мужественность
Сущность	
Контакты с подчиненными, кооперация, приятная рабочая атмосфера; охрана труда; слабый интерес к руководству как функции управления; независимость и саморазвитие; групповое принятие решений; низкая мотивация труда	Выслуга, уважение, вызов; продвижение; личная независимость; независимость в руководстве; образец саморазвития; самостоятельное нахождение решения; высокая мотивация труда
Социальные нормы	
Ориентация на взаимоотношения; важность качества жизни: «Работать, чтобы жить»; интуиция; половые роли расплывчаты	Ориентация на доход и материальное обеспечение; важность результата и роста: «Жить, чтобы работать»; решительность; четкое разделение половых ролей
Последствия для общества	
Незначительные половые различия по профессиям; медленный ритм жизни; небольшое количество автомобильных аварий	Наличие типичных «мужских» и «женских» профессий быстрый ритм жизни; большое количество автомобильных аварий
Последствия для мировоззрения	
Протестантизм; равенство полов	Католицизм; неравенство полов; агрессивный феминизм
Последствия для организации	
Незаинтересованность молодежи в карьере; четкое разделение работы и частной жизни; низкий уровень стресса на работе; групповая интеграция при реорганизации; большое число женщин, выполняющих квалифицированную работу	Заинтересованность молодежи в карьере; влияние работы на частную жизнь; высокий уровень стресса на работе; ориентация на индивидуальный успех при реорганизациях; небольшое количество женщин, выполняющих квалифицированную работу

На основе описанных критериев Г. Хофстеде выделил следующие 8 регионов.

Таблица 4

Взаимосвязь национальной культуры и культуры организации*

Культурные регионы	**Тип корпоративной культуры (методика Т. Дила и А. Кеннеди)**
Германские страны	«культура усердной работы»
Англо-американские страны	«культура мачо» / «культура инвестиций»
Северные страны	«культура инвестиций»
Слаборазвитые романские страны	«культура процесса»
Высокоразвитые романские страны	«культура процесса» / «культура усердной работы» (для Франции и Бельгии)
Слаборазвитые азиатские страны	«культура процесса»
Высокоразвитые азиатские страны	«культура усердной работы» / «культура инвестиций»
Ближний Восток	«культура процесса»

2. Методика критериев оценки (на примере методики ATAG)

Суть данного метода заключается в нахождении определенных критериев, которые описывают основные особенности корпоративной культуры. В качестве таких критериев в методике ATAG выступают:

1) характеристики организационной культуры;
2) основные ориентации организационной культуры;
3) факторы, влияющие на изменение организационной культуры;
4) однородность корпоративной культуры;
5) соответствие инструментам управления.

1. Характеристики корпоративной культуры:

А) Отдельные личности (основатель, руководитель организации).

Б) Сфера активности организации (отрасль, рынки, продукты, технологии и клиенты). Очень часто эти элементы характеризуют культуру организации.

В) Условия существования или зависимости (правовые, экономические, социальные). Статус организация (является дочерней фирмой или подчиняется семейному клану; зависима от инвестиций или от поставщиков).

Г) Стадия развития организации.

Д) Локальное окружение.

Е) Успехи организации (экономические, политические, социальные).

2. Основные ориентации организации:

А) Ориентация на клиентов (оценка клиентов, знание клиентов и их проблем, контакты и отношения с клиентами).

Б) Ориентация на сотрудников (оценка сотрудников, доверие, сотрудничество).

В) Ориентация на результат (направленность на цель, качество, выпуск, интенсивность труда, отношение к труду).

Г) Ориентация на инновацию (готовность к риску, готовность к изменениям и обучению, частота инноваций, инвестиционное поведение, процесс принятия решений, гибкость).

Д) Ориентация на издержки.

Е) Ориентация на коммуникации (внутреннее и внешнее коммуникативное поведение, формы партнерства в организации (каким образом подаются рациональные предложения, кружки качества)).

Ж) Направленность на организацию (идентификация с организацией, лояльность, корпоративный дух, конфликтное поведение).

З) Ориентация на технологию (состояние технологии, значение научных основ для результативности производства, аргументация (интуитивно / рационально).

И) Ориентация на акционеров.

3. Однородность корпоративной культуры (субкультуры, особенно отделы информатики).
4. Соответствие инструментам управления.
5. Факторы, влияющие на изменения:

А) Способствующие изменениям:

- интересующиеся, готовые к изменениям и легко адаптирующиеся сотрудники;
- восприимчивое к нововведениям руководство;
- привлекательность изменений для собственников;
- неудовлетворенность существующим положением.

Б) Препятствующие изменениям:

- скептически относящееся к изменениям руководство компании;
- формализм, бюрократия, длинные коммуникации;
- сильные корни в регионе;
- размеры организации;
- количество уровней управления;
- авторитарное управление;

–сильно формализованные процессы, структуры, образцы поведения;

–недостаточная мобильность сотрудников;

–недостаточный интерес руководства и сотрудников;

–значительное число сотрудников в возрасте;

–низкая привлекательность изменений для сотрудников;

–хорошо работающая организация;

–удобство;

–самоудовлетворенность организации.

Условия успешности диагностики:

1. Тщательное планирование диагностики и оповещение сотрудников.
2. При опросе сотрудников обязательна обратная связь (управленческие действия по результатам опроса, информирование сотрудников о его результатах и т. д.).
3. Индивидуальная адаптация инструментария к организации (ситуации).
4. Использование различных инструментов.
5. Привлечение экспертов извне для достоверности.

Случаи, когда диагностика необходима:

- возникновение дисгармонии между организационной культурой и стратегией;
- устаревание ценностей из-за изменившегося окружения;
- резкое изменение размера организации;
- смена поколений в руководстве организации;
- обособленность в составе организации отдельных групп работников;
- переход организации на международный рынок.

Методологические и методические проблемы диагностики корпоративной культуры

При диагностике корпоративной культуры возможно возникновение целого ряда проблем:

1. Непонятно, что понимается под корпоративной культурой (множество определений, подходов и т. д.).

2. Корпоративная культура есть некая теоретическая конструкция, состоящая из множества разноплановых элементов.

Для преодоления заявленных проблем возможно опираться на следующие рекомендации:

1. Необходимо ограничение элементов культуры, а в частности ценностей и норм.
2. Следует измерять реальные, а не декларируемые ценности.
3. Необходимо учитывать, что при групповом интервью велика вероятность получить декларируемые ценности.
4. Следует принимать во внимание, что единичный случай не может быть типичным.

При анализе собранной в результате диагностики информации о корпоративной культуре можно в качестве отправного пункта использовать либо ценности и нормы компании, либо культурные артефакты. При этом исследователь может столкнуться со следующими проблемами:

<u>При анализе ценностей</u>:

1. В случае агрегирования значений по всем ориентациям непонятна зависимость этих значений друг от друга.
2. В случае агрегирования значений по каждой ориентации для всех – возникает проблема личного восприятия каждым шкалы.

<u>При анализе артефактов (внешних проявлений корпоративной культуры)</u>:

1. Результат измерения по одному индикатору не должен коррелировать с другими индикаторами.
2. Исследователь не знает, что он с помощью индикатора действительно измерил, поэтому он должен точно понимать интерпретацию каждого результата измерения через ценности и нормы.
3. Не все результаты измерения можно интерпретировать.
4. Между индикаторами и ценностями (официальными) не существует четких и однозначных связей.

В качестве возможного варианта избегания ошибок при интерпретации полученных данных можно изучать только сильные стороны организации, но для этого необходимо: а) гомогенность и стабильность группы; б) общий опыт группы.

Визуализация является неотъемлемым этапом при диагностике корпоративной культуры.

Контрольные вопросы

1. Назовите цель и этапы диагностики корпоративной культуры организации?
2. Дайте характеристику основным инструментам диагностики корпоративной культуры.
3. На что следует обращать внимание при обходе фирмы?
4. Назовите категории сотрудников организации, на которые следует обратить особое внимание при проведении интервью?
5. Назовите основные методы диагностики корпоративной культуры?
6. В чем заключаются методы разработки рамочных конструкций?
7. Как проходит разработка критериев оценки корпоративной культуры?
8. Охарактеризуйте этапы оценки корпоративной культуры организации?
9. Провести диагностику корпоративной культуры на основе методики Г. Хофстеде?
10. Визуализируйте корпоративную культуру своей организации?

Раздел 2. Управление персоналом

Тема 2.1. Принципы и методы управления персоналом в индустрии гостеприимства

Философия управления персоналом на предприятии характеризуется совокупностью основополагающих принципов и методов.

Основные понятия и определения:

Адаптация, анализ качественного состава персонала, анализ текучести кадров, ассесмент, высвобождение персонала.

Принципы управления персоналом представляют собой совокупность правил, основных положений и норм, которыми должны руководствоваться в процессе управления персоналом. Принципы позволяют выявить

характерные закономерности в системе управления персоналом, которые являются объективными.

Принципы управления персоналом можно разделить на следующие группы: общие, специфические и частные.

Общие принципы регулируют деятельность государственных органов управления в сфере управления персоналом (научность, законность, демократизм, конкретно-исторический подход, нравственность, преемственность, сменяемость).

Специфические принципы определяют систему управления кадровым потенциалом в организациях (оптимизация кадрового потенциала, формирование уникального кадрового потенциала, комплементарность управленческих ролей).

Частные принципы регулируют отдельные стороны деятельности управленческого персонала (принципы деятельности кадровых служб по отбору, расстановке, селекции, подготовке и переподготовке кадров)

Классификация специфических принципов управления персоналом выглядит следующим образом:

- принципы, относящиеся к убеждениям (доверие между различными работниками; разделяемые этические ценности; политика занятости; личное стимулирование; развитие карьеры; личное участие в принятии решений; неявный контроль (установление системы ценностей));
- принципы официального признания (сильная вера в индивидуализм (уважение к личности); работа с кадрами, позволяющая осуществить на практике эту веру; единый статус всех работников; приглашение на работу высококвалифицированных специалистов; продолжительное обучение, особенно высших управляющих; делегирование ответственности на низкие уровни управления; преднамеренные ограничения, накладываемые на деятельность линейных управляющих; поощрение разногласий; развитие горизонтальных связей; институциализация изменений).

Принципы управления персоналом на современном этапе:

– научность (использование передовых научных достижений в области управления персоналом, социализации, организации труда);

– системность (комплексное восприятие объектов управления и факторов, влияющих на их поведение);

– принцип управления (гуманистические концепции современного сообщества, индивидуальный подход, уникальность каждой личности, обладающей многообразным потенциалом);

– профессионализм (наличие у работников кадровых и иных служб адекватного образования, опыта и навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом организации);

– легитимность (прозрачность, информационная открытость, толерантность, законность в области управления персоналом).

Методы управления персоналом представляют собой совокупность способов воздействия на коллектив или отдельных работников для осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Классификация методов управления:

1. Методы прямого воздействия (непосредственный результат воздействия – приказ, стимул), методы косвенного воздействия (создание условий для достижения высоких результатов – качество трудовой жизни).
2. Методы формального воздействия (отражают характерные черты стиля управления) и методы неформального воздействия (воспитательная работа руководителя, психологическая атмосфера взаимодействия, поведение в коллективе).

Для эффективной работы предприятий индустрии гостеприимства необходимо использовать комплексный подход к методическому обеспечению системы управления персоналом. Комплексный подход учитывает технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, при необходимости и другие (например, политические, демографические) аспекты управления персонала и их

взаимосвязи. Комплексный подход к методическому обеспечению предполагает изучение нормативно-методического, правового, кадрового, информационного и технического обеспечения системы управления персоналом.

Контрольные вопросы

1. Что такое «принципы управления персоналом»?
2. Охарактеризуйте принципы формирования и развития системы управления персоналом.
3. Какова классификация специфических принципов управления персоналом?
4. Охарактеризуйте основные принципы управления персоналом.
5. Что такое «методы управления персоналом»?
6. Охарактеризуйте основные методы управления персоналом туристской организации.
7. Что включает в себя реализация комплексного подхода к методическому обеспечению системы управления персоналом туристской организации?

Тема 2.2 Адаптация и обучение персонала

Адаптация как процесс постепенного включения работника в процесс производства. Трудовая, производственная и социальная адаптация персонала. Обучение как один из важнейших инструментов повышения потенциала человеческих ресурсов.

Основные понятия и определения:

Трудовая адаптация, производственная адаптация, система обучения персонала, профессиональная подготовка, профессиональное совершенствование, профессиональная переподготовка.

Трудовая адаптация персонала представляет собой взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него условиях (психофизиологических, профессиональных, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических, бытовых условиях труда и отдыха).

Производственная адаптация (профессиональная и социальная) может рассматриваться как завершающая форма профориентационной работы.

Профессиональная адаптация предусматривает достижение человеком в оптимальные сроки определенного квалификационного уровня по профессии, а *социальная* – осознание каждым человеком важности своего труда для себя и общества в целом, принятие норм и традиций производственного коллектива, в котором он трудится.

Производственная адаптация молодых работников во многом зависит от решения жилищно-бытовых проблем, формирования ценностных ориентаций в области культурного потребления, хорошо организованного лечебно-профилактического обслуживания, целенаправленной помощи молодым работникам на рабочих местах, особенно в течение первого года работы в коллективе. Немаловажную роль в производственной адаптации и мотивации играет социально-психологическая среда, в которую попадают работники. Вот где необходимо внедрение методов социально- психологических исследований, позволяющих изучить механизм адаптации, мотивацию, ожидания работников. Как показывают исследования и наблюдения, зачастую социально-психологический климат оценивается в целом благоприятно, но у отдельных работников возникают проблемы, которые осложняют их жизнеспособность и результативность деятельности в коллективе.

Обучение персонала – это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. К обучению необходимо подходить системно. Именно системный подход позволяет при одинаковых затратах добиться больших результатов. Системный подход к обучению предполагает определенную последовательность этапов, при этом нарушение этой

последовательности или исключение какого-либо этапа неизбежно приведет к ухудшению результата.

Система обучения персонала включает в себя следующие этапы:

1. Определение целей построения системы обучения. При этом важно описать не только общие цели, но и цели обучения каждого подразделения и отдельных групп сотрудников. Важно четко понимать, какой результат мы хотим получить, и в какие сроки поставленные цели должны быть достигнуты.
2. Проведение диагностики и определение потребности в обучении.
3. Формирование учебного плана по каждому подразделению: кого, когда и чему учить, какие задачи первичны и вторичны. Определение точек промежуточного контроля, средств контроля, корректировка планов по результатам контроля по необходимости.
4. Выбор средств, с помощью которых будет проводиться обучение, формирование и утверждение бюджета на обучение.
5. Проведение обучающих мероприятий согласно учебному плану.
6. Оценка эффективности обучения, сравнение полученного результата с планируемым.
7. Подведение итогов, корректировка существующей системы обучения в соответствии со стратегическими планами.

Придерживаясь системного подхода, можно добиться хороших результатов, используя любые формы и методы обучения – от самых дешевых, таких как книги и профессиональные журналы, до самых дорогих (обучение в бизнес-школе по программе MBA или индивидуальный и корпоративный коучинг).

Следует отметить, что *предметом обучения* являются:

- знания (теоретические, методологические и практические);
- умения (способность выполнять обязанности, закрепленные за работником);
- навыки (высокая степень умения применять полученные знания на практике);

- способы общения (поведение).

Цели обучения персонала:

- достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;
- сокращение потерь и издержек в процессе профессиональной деятельности обучающихся;
- приобретение слушателями профессиональных знаний и навыков, отвечающих сегодняшним и завтрашним требованиям к их работе;
- повышение уровня трудовой мотивации персонала;
- повышение приверженности работников своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством;
- формирование у обучающихся ценностей и установок, поддерживающих стратегию и цели организации;
- информирование о целях, задачах, стратегии и политике организации.

Цели обучения служат основой для последующей оценки эффективности учебных программ, курсов, семинаров и могут варьироваться в зависимости от таких переменных, как потребности организации, содержание профессиональной деятельности слушателей, демографические или квалификационные характеристики персо- нала, финансовое положение предприятия и др. Цели обучения могут изменяться со временем, при изменении рыночной ситуации, стратегии организации или других факторов.

Задачи, решаемые в ходе обучения: повышение уровня знаний, осведомленности; развитие моторных навыков; развитие навыков межличностного общения; развитие навыков анализа проблем и подготовки решений.

Результаты обучения. Предполагаемые результаты обучения можно разделить на группы в зависимости от обеспечивающих их видов обучения:

- приобретение умения правильно и хорошо выполнять определенную работу (вертикальное обучение);

- приобретение умения делать то, что уже умеешь, лучше, иначе или качественнее (вертикальное обучение с приобретением навыков и дальнейшем развитии);
- приобретение умения делать что-либо новое, отличное от уже имеющихся навыков (горизонтальное обучение, имеющиеся навыки распространяются на новые области).

В зависимости от целей и возможностей конкретной организации обучение может быть узкоспециальным (профессиональным) и корпоративным, проходить в форме лекций, семинаров, тренингов. Сейчас стало модным дистанционное обучение через Интернет: обучаемые выполняют задания и проходят тестирование на сайте обучающей организации, после чего получают по почте официальный документ о квалификации. Организовать учебный процесс можно по-разному: привлечь специалистов и менеджеров фирмы, пригласить внешних преподавателей, тренеров, экспертов. Компании обычно используют смешанные формы обучения, а крупные организации создают собственные учебные центры и корпоративные университеты.

Критериями выбора вида обучения являются:

- доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы);
- расходы (зависят от вида, содержания и значимости программы обучения).

Характеристика видов обучения.

1. Профессиональная подготовка кадров (приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, которые направлены на выполнение определенных производственных задач с получением квалификации);
   - профессиональная начальная подготовка (развитие знаний, умений, навыков и обучение способам общения как фундамента для дальнейшей подготовки, например, подготовка бакалавров);
   - профессиональная специализированная подготовка (для получения

специфической профессиональной квалификации, углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессии, например, специалист, магистр);

2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации) (расширение знаний, умений, навыков и обучение способам общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также стимулирования профессионального роста; обучаются занятые в производстве):
   - совершенствование профессиональных знаний и способностей (приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление; обучаются специалисты – горизонтальная мобильность);
   - профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе (подготовка к выполнению качественно более высоких задач; обучаются руководители – вертикальная мобильность);
3. Профессиональная переподготовка (переквалификация) (получение знаний, умений, навыков и овладение способами поведения для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности; обучаются занятые в производстве или безработные, имеющие практический опыт).

Методы обучения персонала – способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

Методы обучения делятся на следующие:

1) *пассивные и активные* (различаются по степени активности, которую проявляют обучающиеся. Например, лекция, во время которой слушатель может дремать, заниматься своими делами, или деловая игра, требующая участия всех);
2) *индивидуальные и групповые* (при индивидуальном методе обучения появляется возможность полностью сосредоточиться на конкретных знаниях и умениях одного человека; групповое обучение требует

соответственно меньше и финансовых затрат);

3) *без и с отрывом от производства* (методы обучения без отрыва от производства интегрированы с самим производственным процессом – знания немедленно применяются на практике).

Оценка эффективности обучения может проводиться помощью тестов, опросников, экзаменов и т.д. Оценивать могут как руководители, так и специально созданные целевые отделы, эксперты.

Критерии оценки эффективности обучения:

- мнение обучающегося;
- усвоение учебного материала;
- поведенческие изменения;
- рабочие результаты;
- эффективность затрат.

Система обучения и повышения квалификации работников организации будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом, системой стимулирования труда, работой с резервом на руководящие должности, программами развития персонала и т.д.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «трудовая адаптация»?
2. Чем отличаются социальная и производственная адаптация?
3. Охарактеризуйте основные понятия и концепции обучения.
4. Перечислите основные цели обучения персонала.
5. Каковы задачи обучения персонала индустрии гостеприимства?
6. Охарактеризуйте основные виды обучения.
7. Какие факторы оказывают влияние на эффективность обучения сотрудников организаций гостеприимства?
8. Каким образом осуществляется контроль успешности программ обучения?

Тема 2.3. Аттестация персонала

Основные цели и задачи аттестации персонала. Методы проведения аттестации персонала. Характеристика основных этапов аттестации. Виды аттестации персонала.

Основные понятия и определения:

Обязательная аттестация, добровольная аттестация, субъекты аттестации, периодичность аттестации, трудовые правоотношения.

Аттестация персонала представляет собой мероприятия, позволяющие оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям занимаемой должности. *Главная задача аттестации* – выявить потенциальные возможности работника (человека) и в случае необходимости направить на дополнительное обучение, а также материально поощрить и мотивировать наиболее компетентных и опытных. Аттестация бывает как обязательной, так и добровольной.

Обязательная аттестация персонала установлена федеральными законами в отношении персонала организаций ряда отраслей экономической деятельности (энергетика, образование, транспортная сфера, опасное производство и т.д.).

Добровольная аттестация проводится по решению руководства организации для совершенствования существующей системы управления персоналом.

Основные признаки аттестации:

- аттестация не должна противоречить нормам трудового правоотношения;
- субъекты аттестации – работники определенной категории, указанные в нормативно-правовых актах об аттестации или в соответствующих локальных актах;
- процедура аттестации имеет периодичность (1 раз в 3 года или 5 лет, возможна и текущая аттестация);
- результаты аттестации имеют правовые последствия для аттестуемого

работника;

- аттестация проводится в специальной организационно- правовой форме.

Цели проведения аттестации:

- административная (при принятии кадровых решений о переводе, повышении, понижении в должности работников, а также о прекращении трудового договора);

- информационная (при информировании работников об их качестве, квалификации и результатах работы. Аттестация представляет работнику обратную связь со стороны руководства о результатах работы, направленную на усиление общей направленности работников);

- мотивационная (при повышении заинтересованности работников в результатах своего труда и организации в целом, при стимулировании повышения мотивации работников к эффективной работе. Так, основным фактором, снижающим мотивацию работников, является недостаточная связь между оплатой труда и вкладов работника в достижение целей организации).

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «аттестация персонала».
2. Каковы цели и задачи аттестации персонала?
3. Каковы критерии классификации видов аттестации персонала?
4. Какие методы используют в процессе проведения аттестации персонала?
5. Для чего нужна аттестация персонала в гостеприимстве?
6. Каковы наиболее приемлемые виды аттестации персонала в индустрии гостеприимства?
7. Охарактеризуйте этапы (процедуры) аттестации

Тема 2.4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала

Мотивация как процесс побуждения себя и других к действию. Материальная и нематериальная система вознаграждения как стимулирование трудового потенциала работника.

Основные понятия и определения:

Мотив, стимул, потребность, вознаграждение, тарифная сетка, номинальная заработная плата, реальная заработная плата.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к действию, предполагающий возможность удовлетворения личных потребностей при достижении целей организации.

Потребность – это чувство психологического или физиологического недостатка в чем-либо. К первичным потребностям относятся потребности в пище, воде, сне и пр. Вторичные потребности (более высокого уровня) включают потребности в общении, успехе, уважении, власти, самореализации и пр. Доказано, что первичные потребности заложены генетически, а вторичные актуализируются у человека в процессе жизнедеятельности.

Мотив – это осознанное движение в направлении поставленной цели, рассматриваемой человеком в качестве личной необходимости. *Трудовой мотив* – это та актуальная потребность, для удовлетворения которой работник занимается трудовой деятельностью. Трудовой мотив формируется только в том случае, когда работа является если не единственным, то наиболее реальным способом удовлетворения потребности.

Стимул – это внешнее воздействие, опосредованное человеческой психикой. Стимул не идентичен мотиву, хотя в некоторых случаях может быть преобразован в мотив, направлен на появление мотива. Стимулирование означает внешний импульс к действию, побуждение. Мотивация направлена на изменение отношения к работе, стимулирование – на поддержание заданного уровня производительности. Стимулирование ориентировано на реальную структуру ценностей и интересов работника, более полную реализацию существующего трудового потенциала.

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. Под вознаграждением можно понимать все, что ценно для человека. Внешнее вознаграждение – это все формы воздействия на производственное поведение работников, используемые организацией.

К *нематериальной системе* вознаграждений относятся: достижения и карьерный рост, вовлеченность в принятие решений, наделение большей ответственностью, большая свобода действий и полномочий, признание, похвала, интересная работа, самореализация, конструктивное социальное взаимодействие с коллегами, улучшение физического здоровья, интеллектуальный рост и эмоциональное самосовершенствование.

Материальное вознаграждение может осуществляться в монетарной и натуральной форме (подарков, продукции), в виде дисконтных карт на приобретение каких-либо товаров со скидкой. Монетарное вознаграждение включает в себя:

- прямое вознаграждение – постоянная часть заработной платы (оклад или базовая ставка, которую работодатель выплачивает сотруднику за выполнение работы согласно должностным обязанностям), переменная часть заработной платы (премии, бонусы, которые выплачиваются в зависимости от результативности деятельности сотрудников), долгосрочные выплаты (поощрение сотрудника, связанное с достижением результатов за долгосрочный (более года) период (акции, опционы, доли собственности, предоставленные собственниками предприятия));
- выплаты, устанавливаемые государством: доплаты, надбавки, компенсации;
- косвенное вознаграждение – социальные выплаты, льготы, бенефиты.

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества, условий выполняемой работы, а также доплаты, надбавки, компенсации, стимулирующие выплаты. Из сущности заработной платы вытекают ее основные функции: воспроизводственная, мотивационная, измерительно-распределительная, социальная функции, функция по размещению ресурсов, функция формирования платежеспособного спроса населения.

Тема 2.5. Высвобождение персонала

Высвобождение как комплекс мероприятий со стороны администрации при увольнении работников. Бесконфликтное высвобождение работников. Метод «золотого рукопожатия».

Основные понятия и определения:

Высвобождение персонала, Трудовой кодекс РФ, Outplacement, «золотое рукопожатие».

Высвобождение персонала – это вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников. Планирование высвобождения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования, поскольку позволяет регулировать внутриорганизационный рынок труда.

В специальной литературе по вопросам управления трудовыми ресурсами различаются понятия «высвобождение» и «увольнение» работников. Увольнение – это прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником. Высвобождение же является более широким понятием, содержащим совокупность комплексных мероприятий по бесконфликтному кардинальному изменению условий жизнедеятельности сотрудников.

В настоящее время высвобождение персонала для многих фирм становится весьма значимой функцией, подкрепленной хорошо отработанным организационным механизмом ее реализации. В ст. 77 Трудового кодекса РФ выделяются следующие основания прекращения трудового договора:

- соглашение сторон;
- истечение срока трудового договора;
- расторжение трудового договора по инициативе работника;
- расторжение трудового договора по инициативе администрации;
- перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к

другому работодателю или переход на выборную работу;

- отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника, изменением подведомственности организации или ее реорганизации;
- отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора;
- отказ работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;
- отказ работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность;
- обстоятельства, не зависящие от воли сторон;
- нарушение правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы и другие.

План мероприятий по сокращению численности (штата) сотрудников включает следующие основные действия работодателя:

- разработка методики оценки кадрового состава организации с использованием наиболее эффективных методов анализа;
- проведение анализа и оценки занятых в организации работников по количественным и качественным критериям, таким как уровень и профиль образования, оптимальность загрузки, текучесть кадров, производительность труда, оптимальное соотношение между работниками разных категорий;
- разработка плана действий по сокращению численности (штата) работников;
- определение перечня сотрудников, которые могут быть уволены в связи с сокращением численности или штата работников;
- определение работников, имеющих преимущественное право на оставление на работе;
- доведение приказа о сокращении численности или штата работников

организации до всех попадающих под данные мероприятия сотрудников;

- предупреждение работников персонально под роспись о предстоящем увольнении не менее чем за два месяца до увольнения;
- информирование органов службы занятости о предстоящем высвобождении работников;
- предложение работникам, подлежащим сокращению, другой работы в той же организации, если таковая имеется;
- выявление мотивированного мнения выборного органа первичной профсоюзной организации об увольнении каждого конкретного работника – члена профсоюза;
- реализация программы бесконфликтного высвобождения работников (*Outplactment*);
- подготовка пакета документов для высвобождаемых сотрудников;
- документальное оформление (приказом) высвобождения работников, внесение соответствующих записей в трудовые книжки;
- организация выплаты выходного пособия.

Решить проблему бесконфликтного высвобождения работников можно при помощи недирективных форм сокращения. Программа мероприятий по бесконфликтному увольнению работников получила за рубежом название Outplacement. Впервые данным метод применен в компании «Дюпон» в 1980-х гг. Активность в использовании этого инструмента возросла к середине 1990-х гг., и в настоящее время данный метод широко используется в мире. В России Outplacement как явление появился после августовского дефолта 1998 г., когда многие компании были вынуждены проводить значительные сокращения персонала. В рамках программ Outplacement деятельность службы управления персоналом включает: юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций, помощь, оказываемую будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике, консультации и психологическую поддержку при проведении

организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника, формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения. Через целенаправленное использование методов самооценки, психологического тестирования или беседы со специалистом службы управления персоналом работник приходит к переосмыслению своих профессиональных и личностных позиций.

Исследования показали, что профессионально составленная и реализованная программа Outplacement дает возможность:

- создать и (или) поддержать позитивный имидж компании, который сам по себе представляет одну из ощутимых выгод;
- развить и укрепить корпоративную культуру;
- сохранить высокий трудовой настрой, создать оптимальную мотивацию и поддержать на должном уровне производительность труда остающихся работников, а также сохранить лояльное отношение со стороны уволенных работников;
- обеспечить этически приемлемый подход к увольняющимся из компании работникам, который бы способствовал минимизации негативных эмоций и ощущений, таких как страх, беспомощность, чувство напряжения, неуверенность, обида;
- оказать профессиональную помощь увольняющимся для того, чтобы они могли психологически справиться с новой ситуацией;
- сохранить тактичность, деликатность в отношениях;
- подготовить менеджеров к исполнению неприятной миссии – передачи работникам извещения об увольнении;
- за счет хорошей организации самого процесса снизить затраты, особенно в случае увольнения большого числа работников.

В последнее время в российских государственных и негосударственных организациях стал все чаще использоваться метод «золотого рукопожатия», подразумевающий стимулирование добровольного увольнения из

организации лишних работников. Намеченным к увольнению работникам предлагают дополнительные компенсационные выплаты и выходные пособия, размеры которых значительно выше предусмотренных трудовым законодательством при увольнении.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ (СЕМИНАРСКИМ) ЗАНЯТИЯМ

На практических (семинарских) занятиях отрабатываются навыки, полученные в ходе освоения теоретического курса. Студентам рекомендуется заблаговременно изучить соответствующие теме главы и разделы в предлагаемых учебных пособиях. При подготовке к работе в микрогруппах следует ориентироваться на тот промежуток времени, который указан в методических разработках. Работа в парах или микрогруппах сменного состава организована в логике проблемного обучения – студенты получают и решают определенные проблемы, во время проверочной работы студенты под руководством преподавателя участвуют в оценивании разработанных вариантов решений. То есть студенты находятся в субъектной позиции, поощряется ясное выражение их собственных мнений по обсуждаемым вопросам и проблемам.

Для подготовки к семинарским занятиям рекомендуется познакомиться с предлагаемой к каждому занятию литературой, подготовить доклад или сообщение так, чтобы в его содержание вошли основные мысли автора книги или статьи, относящие к вынесенному в плане семинарского занятия вопросу. Сообщение или доклад представляются как в письменном (мультимедийная презентация), так и в устном виде. Время сообщения 5-7 минут. Приветствуется ситуация, когда студент в ходе изложения материала доклада ясно очерчивает собственную позицию по обсуждаемому вопросу. После каждого сообщения преподаватель предлагает студентам задать

вопросы, которые могут быть обращены как к докладчику, так к преподавателю. После ответов на вопросы каждый студент может дополнить докладчика или высказать собственные мысли по проблеме.

Некоторые темы семинарских занятий предполагают иллюстративную форму изложения материала. В этом случае необходимо подготовить слайды в программе «Microsoft Power Point 2010-2013». Для выступления достаточно – 10-15 слайдов. Подготовка слайдов презентации аналогична подготовки к семинарскому занятию. Слайд – это не фрагмент текста учебника. Это проинтерпретированный Вами материал!

Подготовка к каждому семинарскому занятию, а также к промежуточной аттестации по данной дисциплине требует самостоятельной работы. Для самостоятельной работы, имеется разнообразный справочный материал (специальные словари, хрестоматии, материалы научных конференций и круглов столов, публикации в научных журналах), позволяющий студенту успешно справиться с поставленной задачей.

ПРОГРАММА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная работа студентов – это многообразные виды индивидуальной и коллективной деятельности студентов, осуществляемые под руководством, но без непосредственного участия преподавателя в специально отведенное для этого аудиторное или внеаудиторное время.

Это особая форма обучения по заданиям преподавателя, выполнение которых требует активной мыслительной деятельности.

Методологическую основу самостоятельной работы студентов составляет деятельностный подход, когда цели обучения ориентированы на формирование умений решать типовые и нетиповые задачи, т.е. на реальные ситуации, где студентам надо проявить знание конкретной дисциплины. Самостоятельная работа включает: проработку материала лекции, подготовку к контрольной работе, подготовку вопросов / доклада к семинару и подготовку к экзамену. Самостоятельная работа студентов проводится без

участия преподавателя. Преподаватель осуществляет контроль самостоятельной работы.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Персонал предприятия (организации) как объект управления.
2. История развития кадровых служб.
3. Управление персоналом в системе управления предприятием (организацией).
4. Закономерности управления персоналом.
5. Принципы управления персоналом.
6. Методы управления персоналом.
7. Трудовые ресурсы и их качество.
8. Характеристика современного рынка труда, занятость и безработица.
9. Система органов управления трудовыми ресурсами РФ.
10. Российский рынок труда и роль Федеральной государственной службы занятости в управлении трудовыми ресурсами.
11. Цели и функции системы управления персоналом.
12. Виды систем управления персоналом предприятия.
13. Современный системный подход к управлению персоналом.
14. Организационная система управления персоналом.
15. Экономическая система управления персоналом предприятия.
16. Социальная система управления персоналом предприятия.
17. Обеспечивающая система управления персоналом.
18. Кадровая политика организации — основа формирования стратегии управления персоналом.
19. Исторический аспект современных знаний в области управления человеческими ресурсами.
20. Концепция научного управления персоналом
21. Японский опыт управления человеческими ресурсами.
22. Основные пути развития практики управления человеческими ресурсами в США.

23. Организация работы по управлению человеческими ресурсами в европейских странах.
24. Международная организация труда (МОТ): основные цели и сферы деятельности.

Методические рекомендации по написанию реферата

В процессе изучения курса «Корпоративная культура и управление персоналом индустрии гостеприимства» написание реферата необходимо для более углубленного понимания той или иной проблемы. Реферат позволяет кратко изложить суть проблемы на основе обзора литературы. В данном случае реферат должен содержать следующие разделы:

1) Введение, в которое входит:
   - актуальность данной проблемы;
   - цель и задачи;
   - степень изученности проблемы (обзор литературы по выбранной теме);
2) Содержательная часть реферата:
   - логично построенную структуру, раскрывающую суть проблемы;
   - корректное использование цитат.
3) Заключение, где формулируются основные выводы по теме реферата
4) Список литературы

При написании реферата студент должен показать свободное владение категориальным аппаратом, то есть терминами и понятиями, которые используются при изложении темы. В реферате должна присутствовать, во-первых, логика рассуждения, во-вторых, осмысление проблемы студентом.

Требования к оформлению работы: реферат предоставляется в распечатанном и скрепленном виде в формате MicrosoftWord (версии 6.0, 7.0, 97) или RTF. Шрифт TimesNewRoman, размер шрифта 14. Межстрочный интервал — полуторный. Размер поля: слева — 3 см, снизу, сверху — 2 см, справа — 1,5 см. Первая строка отступ на 1,25 см. Объем реферата – 15-20 страниц, включая список использованной литературы.

Примерная тематика рефератов

1. Глобализация: социальные последствия и воздействие на рынки труда.
2. Планирование потребности в человеческих ресурсах.

3. Кадровый мониторинг.
4. Маркетинг человеческих ресурсов.
5. Аутсорсинг.
6. Управление рабочим временем.
7. Деловая оценка работников (аттестация).
8. Корпоративные системы мотивации труда.
9. Компенсационный менеджмент в системе УЧР.
10. Корпоративная социальная ответственность бизнеса.
11. Профессиональное обучение работников на предприятии. Коучинг, наставничество.
12. Антикризисное управление человеческими ресурсами.
13. Международные организации труда.
14. Сравнительный анализ зарубежных моделей управления персоналом.
15. Становление управления персоналом как научной дисциплины: сравнительный анализ теоретических концепций.
16. Трудовой потенциал организации: понятие, составляющие и оценка.
17. Конкурентоспособность трудового потенциала организации и методы ее оценки.
18. Организационная культура и методы формирования трудового поведения работников.
19. Управление персоналом и стратегическое управление: взаимосвязь и взаимозависимость.
20. Найм работников организации, методы отбора, анализ эффективности.
21. Аттестация персонала: сущность, процедура проведения.
22. Обеспечение занятости персонала и проблемы высвобождения.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в форме экзамена.

Для определения уровня сформированности компетенций предлагаются следующие критерии оценки (экзаменационного ответа, ответа на зачете, творческой работы, контрольной работы и др.).

- Оценка «отлично» ставится, если студент свободно оперирует содержанием учебного материала, знает основные направления диагностики корпоративной культуры, сущность и содержание деятельности по управлению персоналом предприятия индустрии гостеприимства. Может аргументировано отстаивать собственную позицию по различным проблемам.
- Оценка «хорошо» ставится, если в знаниях студента обнаруживаются незначительные недостатки и недочеты.
- Оценка «удовлетворительно» ставится, если знания студента ограничиваются лишь общими сведениями.
- Оценка «неудовлетворительно», если студент не знает учебного материала.

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Актуальность и предмет изучения курса «Корпоративная культура и управление персоналом»
2. Корпоративная культура: основное понятие и свойства
3. Основные элементы и функции корпоративной культуры
4. Внутренняя и внешняя сторона корпоративной культуры
5. Модель корпоративной культуры Э. Шейна
6. Показатели, характеризующие корпоративную культуру в соответствии с моделью Ф. Харриса и Р. Морана
7. Типы корпоративной культуры
8. Особенности культуры власти

9. Характеристика культура роли
10. Основные черты культуры задачи
11. Особенности культуры личности
12. Цель и этапы диагностики корпоративной культуры организации
13. Основные инструменты диагностики корпоративной культуры
14. Основные методы диагностики корпоративной культуры
15. Методы разработки рамочных конструкций
16. Этапы оценки корпоративной культуры организации
17. Система стратегического управления персоналом организации
18. Планирование потребности в персонал
19. Поиск и процесс отбора кандидата на должность
20. Теоретические аспекты управления мотивацией
21. Экономическая и морально-психологическая мотивация трудовой деятельности
22. Необходимость и причины обучения и повышения квалификации персонала: изменения характера труда, структурные изменения в экономике, возникновение потребности в работниках нового профиля, необходимость развития личности
23. Формы и методы обучения и повышения квалификации персонала
24. Ротация кадров
25. Цели и методы оценки персонала
26. Сущность и процедура аттестации персонала
27. Понятие «кадрового потенциала» предприятия
28. Признаки и функции трудового коллектива
29. Научная организация труда персонала
30. Особенности и специфика управленческого труда
31. Обеспечение безопасности труда работников предприятия
32. Организация управления конфликтами и стрессами
33. Исторический аспект современных знаний в области управления человеческими ресурсами

34. Концепция научного управления персоналом
35. Японский опыт управления человеческими ресурсами
36. Основные пути развития практики управления человеческими ресурсами в США
37. Организация работы по управлению человеческими ресурсами в европейских странах
38. Комплексная оценка управленческого труда. Методы оценки эффективности

Примерные тестовые задания по блоку «Корпоративная культура»:

Выбрать один или несколько правильных вариантов.

1. Какое из перечисленных словосочетаний близко по смыслу к понятию «корпоративная культура»?

a. организационная культура
b. корпоративный дух
c. философия организации
d. социокультура организации
e. организационное развитие
f. социально-психологический климат

2. Что такое корпоративная культура?

a. признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации
b. совокупность идей, убеждений, традиций и ценностей, господствующих на предприятии как в социальной системе
c. образ жизни, мышления, действия и существования организации
d. совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и проблемы внутренней интеграции
e. способ выполнения работы в конкретной организации

f. специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела

3. Модель корпоративной культуры по Э. Шейну представляет собой…

a. 3-уровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации

b. круговую диаграмму, в центре которой находятся ценности организации

c. 4-уровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации

d. 3-уровневую систему, в основе которой лежит отношение организации ко времени

e. разворачивающуюся во времени и пространстве спираль

f. 3-уровневую систему, в основе которой лежат образцы поведения в организации

4. Ценностно-нормативная структура корпоративной культуры включает в себя:

a. ценности организации

b. нормы поведения в организации

c. мировоззрение организации

d. ролевые модели поведения в организации

e. миссию организации

f. стратегию развития организации

5. Имиджевая структура корпоративной культуры включает в себя:

a. внешний вид офиса компании

b. язык компании

c. компьютерные игры, в которые играют сотрудники компании

d. легенды компании

e. символический менеджмент

f. рекламу выпускаемой продукции

6. Диагностика корпоративной культуры включает в себя:

a. анализ корпоративной культуры

b. адаптацию корпоративной культуры

c. исследование корпоративной культуры

d. построение профиля корпоративной культуры

e. разработку стратегически необходимой корпоративной культуры

f. внедрение новой ценности в организации

7. В культуре организации можно выделить:

a. доминантную культуру

b. локальную культуру

c. субкультуру

d. контркультуру

e. местную культуру

f. положительную культуру

8. По характеру влияния корпоративной культуры на результативность деятельности организации выделяют:

a. хорошую культуру

b. локальную культуру

c. положительную культуру

d. функционально значимую культуру

e. отрицательную культуру

f. негативную культуру

Примерные тестовые задания по блоку «Управление персоналом»

1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):	а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников; б - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями; в - ужесточением рыночной конкуренции,

	активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.
2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:	а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда; б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия; в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение; г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.
3. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:	а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца; б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время; в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.
4. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):	а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства; б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости; в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.
5. Планы по человеческим ресурсам определяют:	а - политику по набору женщин и национальных меньшинств; б - политику по отношению к временным работающим; в - уровень оплаты; г - оценку будущих потребностей в кадрах.
6. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):	а - разработка стратегии управления персоналом; б - работа с кадровым резервом; в - переподготовка и повышение квалификации работников; г - планирование и контроль деловой карьеры; д - планирование и прогнозирование персонала; е - организация трудовых отношений.
7. Принцип обусловленности функций	а - функции управления персоналом,

управления персоналом целями производства подразумевает, что:	ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства; б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства; в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.
8. Принцип комплексности подразумевает:	а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства; б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом; в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управление персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.
9. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):	а - метод аналогий; б - метод структуризации целей; в - морфологический анализ.
10. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:	а - метод аналогий; б - метод творческих совещаний.
11. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):	а - административные; б - экономические; в - статистические; г - социально-психологические; д - стимулирования.
12. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:	а - административные; б - экономические; в - социально-психологические.
13. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):	а - административные; б - экономические; в - социально-психологические.
14. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:	а - административные; б - экономические; в - социально-психологические.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

В настоящее время в области диагностики корпоративной культуры и управления персоналом индустрии гостеприимства существуют научные труды, позволяющие обучающимся справиться со всеми обозначенными

целями и задачами курса. Публикации по отдельным проблемам управления персоналом представлены в специализированных журналах, представленных ниже:

1.Издательство: Издатель Национальный Союз Кадровиков Периодичность выхода: 1 раз в мес. Среднее количество страниц: 96 Официальный печатный орган Национального союза кадровиков.	В журнале освещается следующая тематика: - практика применения современных HR-технологий, разбор сложных ситуаций; - самые успешные менеджеры по персоналу рассказывают о своей карьере; - темы, касающиеся не только прямых обязанностей, но и всего того, что происходит «вокруг кадровика».
2.Recruiting News Издательство: ООО "РУ-МЕдиа" Периодичность выхода: 1 раз в мес. Среднее количество страниц: 56	В каждом номере – интервью с руководителями и топ-менеджерами российских и западных компаний, а также кейсы от специалистов разных сфер деятельности.
3.T&D Director. Тренинги в бизнесе Издательство: Russian Science Publisher Периодичность выхода: 1 раз в мес. Среднее количество страниц: 78	Издание позиционируется как информационное пространство для обмена знаниями между игроками рынка тренинговых и кадровых услуг, а также предлагает решения проблем, препятствующих функционированию и развитию рынка.
4.Кадровая служба и управление персоналом предприятия Издательство: Бизнес-Арсенал Периодичность выхода: 12 раз в год Среднее количество страниц: 96	Журнал содержит необходимую в профессиональной деятельности информацию: обзоры последних изменений со свежими комментариями признанных специалистов, практические рекомендации по насущным и актуальным вопросам, разъяснения спорных моментов с аргументацией разных позиций/
5.Кадровик Издательство: ИД; Панорама; Периодичность выхода: 1 раз в мес. Среднее количество страниц: 240 - 304 (издание выходит в нескольких тетрадях)	Издается в комплекте из четырех тетрадей: 1. «Кадровик. Трудовое право для кадровика» (80 стр., ежемесячно); 2. «Кадровик. Кадровый менеджмент» (80 стр., ежемесячно); 3. «Кадровик. Кадровое делопроизводство» (80 стр., ежемесячно); 4. «Рекрутинг (для кадровика)» (64 стр., ежеквартально).
6.Кадровик-практик Издательство: Издатель «Консалтинговая компания «Стратегия» Периодичность выхода: ежеквартально Среднее количество страниц: 150	В издании публикуются обзоры изменений в трудовом законодательстве, официальные разъяснения Роструда и Гострудинспекции, консультации по вопросам применения трудового законодательства на практике, образцы документов, пошаговые процедуры кадровых операций, тексты семинаров по кадровой работе и многое другое.
7.Кадровое Дело Издательство: ЗАО ;Актион-Медиа; Периодичность выхода: 1 раз в мес. Среднее количество страниц: 128	Практический журнал по кадровой работе. Опыт российских и западных кадровиков, кадровая документация, практика разрешения конфликтных ситуаций, юридическая

	поддержка кадровой работы предприятия.
8.Кадровые решения Издательство: ООО;Профессиональное издательство; Периодичность выхода: 1 раз в мес. Среднее количество страниц: 128	Профессиональный журнал для кадровиков и специалистов по human resources. Трудовое законодательство и кадровая политика. Оперативный комментарий к трудовому кодексу. Кадровое делопроизводство: записи в трудовой книжке, приказы по кадрам, личная карточка, штатное расписание и другие унифицированные формы по труду.
9.Кадры предприятия Издательство: ЗАО; Финпресс; Периодичность выхода: 1 раз в мес., раз в полугодие - тематический спецвыпуск Среднее количество страниц: 112	На страницах журнала: профессиональные комментарии к законодательству; подробные консультации по управлению персоналом; детальный разбор и анализ проблем; авторитетные рекомендации по разработке локальных нормативных актов; универсальные образцы кадровых документов; детальные разъяснения по заполнению унифицированных форм; развернутые ответы на все вопросы; свежие новости о важнейших событиях в сфере кадрового менеджмента.
10.Мотивация и оплата труда Издательство: ИД Гребенников Периодичность выхода: 4 раза в год Среднее количество страниц: 80 - 88	Специализированное издание для специалистов в области мотивации и вознаграждения. Журнал распространяется только по подписке. Освещает основные подходы, методики, разработки, российский и зарубежный опыт решения вопросов, связанных с построением систем мотивации и вознаграждения.
11.Охрана труда и социальное страхование Издательство: ЗАО Редакция журнала; Охрана труда и социальное страхование Периодичность выхода: 1 раз в мес. Среднее количество страниц: 128	Издание предназначено для руководителей предприятий и специалистов в области охраны труда. В основной журнал входят приложения «Инспектор труда» и «Средства защиты».

Основная литература:

1. Колесников, А. В. Корпоративная культура / А. В. Колесников. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - Режим доступа : http://www.biblio-online.ru/book/BDFF2BE7-104B-44E1-95B8-443B2AC121E7. - Рус яз. - ISBN 978-5-534-02520-0.
2. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме / С. С. Скобкин. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 2-е издание. - Режим доступа : http://www.biblio-online.ru/book/124D0D95-1F44-468B-B50C-34693AF481DA. - Рус яз. - ISBN 978-5-534-04468-3.

Дополнительная литература:

1. *Бедяева Т.В., Захаров А.С.* Управление персоналом на предприятии туризма: учебник / под ред. проф. Е.И. Богданова. М.: ИНФРА-М, 2013.

2. *Иванова-Швец Л.Н., Дмитриев А.В.* Управление персоналом в туристическом и гостиничном бизнесе: учебно-практическое пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2011.
3. *Маслова В.М.* Управление персоналом: учебник. М. :Юрайт, 2011.
4. Основы управления персоналом: учебное пособие / авт.-сост.: Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова; под ред. В.И. Долгого. Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2015.

Интернет-ресурсы

1. www.soc-otvet.ru – сайт, посвященный вопросам социальной ответственности бизнеса;
2. www.urbaneconomics.ru – сайт, посвященный проблемам социально-экономического развития;
3. www.amr.ru – сайт Ассоциации Российских Менеджеров. Содержит много материалов, посвященных корпоративной социальной ответственности;
4. www.hr-portal.ru – сообщество HR-профессионалов. На сайте можно найти должностные инструкции (обязанности), трудовой кодекс и КЗОТ и т.д.

Электронно-библиотечные системы:

1. ЭБС «ЮРАЙТ» - https://www.biblio-online.ru/
2. ЭБС «IPRbooks» - http://www.iprbookshop.ru/
3. ЭБС «Лань» - https://e.lanbook.com/
4. ЭБС «Znanium» - http://znanium.com/

Учебное издание

Составители:

Рогозина Эльвира Расилевна

Акатьева Лариса Валерьевна

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Учебное пособие

Авторская редакция

Подписано в печать 00.00.00. Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 0,00. Уч.-изд. л. 0,00.

Заказ № 0000.

Издательский центр «Удмуртский университет»

426034, Ижевск, Университетская, д. 1, корп. 4, каб. 207

Тел./факс: + 7 (3412) 500-295 E-mail: editorial@udsu.ru