

Отзыв

научного руководителя на выпускную квалификационную работу

Тимченко Дарьи Евгеньевны «Совершенствование корпоративной культуры в системе управления гостиничным бизнесом (на примере МВДЦ «Сибирь»).

Актуальность, избранной автором темы, определяется практической необходимостью конкурентной борьбы в гостиничной бизнесе. Совершенствование корпоративной культуры и эффективность бизнеса, несомненно, напрямую связаны между собой. Корпоративная культура существует вне зависимости от того, занимается кто-то в компании профессионально ее построением или нет. Со дня формирования компании формируется некая культура взаимодействий. Однако если это хаотичный процесс формирования культуры, который идет спонтанно, то возможны периоды в жизни компании, когда корпоративная культура будет идти вразрез с целями и создавать препятствия развитию.

Автором адекватно выбраны план и методы для эмпирического исследования. В целом грамотно сформулированы предмет, объект, гипотеза исследования.

В результате на основании полученных данных автору удалось сделать корректные выводы и сформулировать рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры МВДЦ «Сибирь».

Однако, работа несвободна от недостатков. К их числу нужно отнести указание во введении таких методов как наблюдение, анализ и обобщение. Но в тексте работы нет ни плана наблюдения, ни анализа результатов этих наблюдений. Анализ и обобщение не являются методами сбора данных.

Выпускная квалификационная работа Тимченко Дарьи Евгеньевны «Совершенствование корпоративной культуры в системе управления гостиничным бизнесом (на примере МВДЦ «Сибирь») соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода, работам.

Научный руководитель,

кандидат психологических наук

доцент кафедры социальной психологии

КГПУ им. В.П. Астафьева Чертыкова И.П.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

**(**КГПУ им. В. П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра социальной психологии

Специальность 100110.65 – «Домоведение»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой Социальной психологии

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_О.В. Груздева

(подпись)

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2015 г.

Выпускная квалификационная работа

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ СЕРВИСОМ**

**(НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЦЫ МВДЦ СИБИРЬ)**

Выполнил студент группы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(номер группы)

Дарья Евгеньевна Тымченко \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Форма обучения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель:

к. псих. н., доцент каф. соц. психологии

И.П. Чертыкова \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Рецензент

нач. отдела кадров

ООО «Сибагропромстрой»

Т.А. Клепикова \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Дата защиты \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Красноярск 2015

|  |  |
| --- | --- |
| **Введение………………………………………………………………………** | **3** |
| **Глава 1. Теоретические аспекты управления корпоративной культуры в системе управления гостиничным сервисом………...........** | **6** |
| 1.1. Основные модели, механизмы корпоративной культуры…………….. | 6 |
| 1.2. Виды корпоративной культуры и критерии оценки деятельности………………………………………………………………….. | 16 |
| 1.3.Корпоративная культура в системе управления гостиничным сервисом………………………………………………………………………. | 23 |
| **Глава 2. Анализ корпоративной культуры в системе управления гостиницы МВДЦ Сибирь………………………………………………….** | **32** |
| 2.1.Общая характеристика гостиницы МВДЦ Сибирь……………………. | 32 |
| 2.2. Анализ финансово – хозяйственной деятельности гостиницы МВДЦ Сибирь………………………………………………………………………… | 36 |
| 2.3. Анализ корпоративной культуры в гостинице МВДЦ Сибирь………. | 39 |
| **Глава 3. Предложения по развитию корпоративной культуры в гостинице МВДЦ Сибирь………………………………………………….** | **46** |
| 3.1.Рекомендации по развитию корпоративной культуры в гостинице МВДЦ Сибирь………………………………………………………………... | **46** |
| 3.2. Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры в гостинице МВДЦ Сибирь……………………………………………………. | **49** |
| 3.3. Оценка социально – экономической деятельности представленных мероприятий в гостинице МВДЦ Сибирь ………………………………….. | **54** |
| **Заключение…………………………………………………………………..** | **59** |
| **Список литературы…………………………………………………………** | **63** |
| **Приложения………………………………………………………………….** | **68** |

**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**

На сегодняшний день индустрия гостеприимства широко развивается, и, казалось бы, она достигла пика своего развития. Но потребности человека растут и меняются, и все новые и новые гостиницы открываются. Из этого следует, что индустрия гостеприимства должна адаптироваться к различным условиям.

Так как сейчас большое количество гостиниц разного уровня и разных типов, возрастает необходимость умения отстоять свое место на рынке. Для этого необходимо иметь преимущества перед другими гостиницами. То есть, иметь высокую конкурентоспособность, которая является условием эффективной деятельности предприятия. Именно высокая конкурентоспособность предприятия помогает одержать победу над другими гостиницами. Одним из ключевых факторов конкурентоспособности является корпоративный имидж. Корпоративный имидж – это образ предприятия в глазах клиентов, то, какой гостиницу видят посетители. Имидж делится на положительный и отрицательный. Положительный имидж и формирует высокую конкурентоспособность гостиницы среди других гостиниц. А отрицательный имидж показывает, наоборот, слабую конкурентоспособность и неумение выстоять на рынке.

Чтобы выстроить положительный имидж, в первую очередь, необходимо проанализировать и сформировать корпоративную культуру. Корпоративная культура сейчас особенно важна, в условиях разнообразия гостиничных предприятий и предоставляемых ими услугами. Она отличает гостиницу от других, тем самым повышая ее конкурентоспособность среди других гостиниц. В связи с этим данная тема является очень актуальной.

Корпоративная культура гостиничного предприятия непосредственно влияет на конкурентоспособность, ускоряет и увеличивает объемы продаж. Это инструмент достижения стратегических целей отеля, ориентированных на перспективу. Корпоративная культура обеспечивает целостность компании путем выделения ключевых ценностей и норм, объединяющих всех членов коллектива. Тем самым создается причастность к команде и преданность общему делу, возрастает мотивация.

Корпоративная культура существует вне зависимости от того, занимается кто-то в компании профессионально ее построением или нет. Со дня формирования компании формируется некая культура взаимодействий. Однако если это хаотичный процесс формирования культуры, который идет спонтанно, то возможны периоды в жизни компании, когда корпоративная культура будет идти вразрез с целями и создавать препятствия развитию.

В качестве гипотезы исследования выступает предположение о наличии связи между особенностями корпоративной культуры и эффективным управлением гостиничным сервисом, а именно: чем лучше сформирована и развита корпоративная культура, тем выше показатель успешности гостиницы.

Объектом исследования является корпоративная культура гостиницы МВДЦ Сибирь.

Предметом исследования является совершенствование корпоративной культуры и оптимизация групповой атмосферы на эффективную деятельность гостиницы МВДЦ Сибирь.

Целью данной работы является улучшение и оптимизация групповой атмосферы в гостинице МВДЦ Сибирь.

Для достижения поставленной цели были выявлены следующие задачи:

1. Изучение понятия и сущности корпоративной культуры.

2. Анализ деятельности и специфических особенностей компонентов корпоративной культуры в системе управления гостиницы МВДЦ Сибирь.

4. Проведение опроса и выявления недостатков в корпоративной культуре гостинице МВДЦ Сибирь.

5. Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры в системе управления гостиницы МВДЦ Сибирь.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что на основе полученных данных в ходе исследования расширяются представления о корпоративной культуре в гостиничном сервисе.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы связана с актуальностью рассматриваемой темы для работника гостиничного предприятия, для внедрения полученных знаний и рекомендаций по улучшению корпоративной культуры в работе в гостиничном сервисе.

Методы и методики исследования, применяемые во время написания данной работы: Наблюдение, анализ, сравнение, обобщение, тренинг, опросник Л.Н.Лутошкина, тест С. Ханди.

Структура работы: Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и 5 приложений.

**Глава 1. Теоретические аспекты управления корпоративной культуры в системе управления гостиничным сервисом**

* 1. Основные модели, механизмы корпоративной культуры

В условиях такого многообразия предоставляемых услуг и различных видов гостиничного сервиса, корпоративная культура стала значимым фактором, влияющим на эффективность и конкурентоспособность предприятия.

Понятие культуры организации является одним из базовых понятий в менеджменте. Однако только в последние годы корпоративную (или организационную) культуру стали признавать основным показателем, необходимым для правильного понимания и управления организационным поведением.

Впервые понятие «корпоративная культура» было сформулировано немецким фельдмаршаломХельмутом Карлом Бернхардом фон Мольтке в XIX веке в Германии. В то время корпоративная культура обозначала взаимоотношения среди офицеров. Тогда взаимоотношения регулировались не только судами чести и уставами, но и дуэлями: шрам от сабли являлся обязательной «меткой» принадлежности к офицерской среде [3, c. 8].

Со временем все большее количество людей давало свое определение корпоративной культуры, среди которых были известные ученые разных стран: американские ученые Толкотт Парсонс, Эдгар Шайн и Фред Лютенс; российские ученые А. Н. Занковский, С. А. Михайлина. Но до сих пор нет единого определения корпоративной культуре. Вот самые распространённые из них.

Корпоративную культуру определяют, как уровень доверия, гостеприимства и стремления, который придерживается всеми работниками предприятия. Эта культура в гостиничном сервисе может изменяться, под воздействием управленческого звена или неформальных групп, в пределах предприятия. [24, c. 11].

«Корпоративная культура – комплекс тех необходимых знаний, навыков, верований, а также разделяемых данным кругом профессионалов ценностей и норм поведения, которые формируются в ходе совместной деятельности членов организации для достижения общих целей и позволяют им действовать взаимоприемлемым образом, исполнять значимые для них роли», - пишет С. А. Михайлина [22, c. 4].

А. Н. Занковский дает такое определение: «Корпоративная культура – своего рода программное обеспечение сознания, как ценностно – смысловое поле, способное задавать направленность поведению и деятельности сотрудников» [23, c. 3].

«Корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.» [8, c. 2 ]

Исходя из вышеупомянутых понятий корпоративной культуры, большинство ученых разделяют мнение, что стратегия гостиничного предприятия, его структура, тип людей, принимающих решения, системы и способы управления, как правило, отражают корпоративную культуру отеля.

Согласно рассмотренным формулировкам корпоративной культуры, выявить ее составляющие, то, из чего корпоративная культура не может существовать. Итак, компоненты корпоративной культуры [27, c. 12]:

* принятая система лидерства;
* стили разрешения конфликтов;
* действующая система коммуникации;
* положение индивида в организации;
* особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
* принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

В настоящее время происходит процесс возникновения общей, удобной и подходящей с человеческой точки зрения культуры, включающей следующие компоненты [9, c. 26]:

- всегда выполнять свои обязанности на высочайшем уровне компетентности;

- брать на себя инициативу и идти на риск;

- приспосабливаться к переменам;

- принимать решения;

- работать в команде;

- быть «открытым» для информации, знаний или новостей о грядущих или актуальных проблемах;

- доверять и быть достойным доверия;

- уважать других (клиентов, поставщиков и коллег), а также самого себя;

- отвечать за свои поступки и принимать на себя ответственность;

- судить и подвергаться суду окружающих, вознаграждать и быть вознагражденным в зависимости от результатов.

В изложенных компонентах выделяют две группы пунктов. Первые пять представляют собой трудовые ценности, то есть особенно важные для работы и способов ее выполнения. А последующие пять - общечеловеческие добродетели, простые и понятные, необходимые для жизни и плодотворной работы в большом, сложно организованном обществе.

Также не менее важным для понимания сущности корпоративной культуры является анализ наиболее существенных признаков, которыми она обладает, и тех особенностей, которые они приобретают. Вот основные особенности.

Культура организации также проявляется во всех видах деятельности и в отношениях этой организации. Ею нельзя заниматься отдельно, ее просто отдельно не существует. Группа, коллектив, среда вырабатывают в себе некий социально-психологический механизм контроля за поведением своих членов. Коллектив в несколько десятков или сотен человек не может сплотиться, держаться на основе взаимных симпатий и любви всех членов. Для этого они слишком разные, а чувство симпатии неустойчиво и изменчиво. Чтобы спаять людей, нужны более ясные и крепкие основы, идеи, правила, нормативы, табу. Все это и составляет корпоративную культуру. Можно сесть и составить внутренние кодексы, правила поведения, стандарты отношений. Это нужное и полезное дело. Но корпоративную культуру высокого уровня на этом не создать [23, c. 31].

Определение места работника в организации и осознание этого им самим. В некоторых компаниях ценят сокрытие сотрудником своих внутренних настроений и устремлений, в других – поощряют их внешнее проявление. В рамках одной корпоративной культуры независимость и творческое отношение к профессиональным обязанностям проявляются через сотрудничество и взаимопомощь, в другой – через индивидуализм. Этот признак чрезвычайно важен, особенностью которого является разобщенность персонала. Коллектив, как правило, отчетливо делится на две части – администрация и прочие сотрудники. При этом прочие сотрудники, по сути, работают индивидуально. Поэтому при формировании корпоративной культуры особое внимание следует уделять процессам, вовлекающим сотрудников в общую жизнь коллектива, дающим ощущение единства, принадлежности к организации. Здесь важно все [36, c. 17]:

- Коммуникационная система и язык общения сотрудников. Использование устной, письменной, невербальной коммуникации, общение по телефону, открытость. Руководителю стоит помнить о том, что сотрудники администрации фактически постоянно находятся в состоянии коммуникации (совещания, разнообразные выездные мероприятия, взаимодействие с вышестоящими органами), в то время как обычные сотрудники, пребывая в постоянном диалоге с клиентами, зачастую не имеют уже сил, времени и возможностей для переговоров с управленческой командой и коллегами. Эта специфика деятельности требует продуманной политики по установлению более тесных взаимоотношений в коллективе;

- Внешний вид, одежда. В данном случае учитываются существующие различия в деловом стиле, опрятность, применение косметики, красивая прическа и т.п. Любое учреждение должно выполнять функцию воспитания. Поэтому даже в отсутствии строгих корпоративных правил, касающихся внешнего вида, культура преподавания накладывает отпечаток на внешность сотрудников. Деловой, но в то же время привлекательный, не скучный внешний вид должен вызывать уважение к такому сотруднику;

- Организация рабочего времени и отношение к нему работников. Специфика работы заключается в многообразии его деятельности. Все это требует высокого уровня организованности и самодисциплины. Именно от степени подготовки работника, широты его кругозора, разнообразных научных интересов, умения организовать рабочее время, зависит выполнение главной цели любого учреждения;

– взаимоотношения между людьми. На них влияют различия в возрасте, статусе, опыте работы, интересах.

В обобщенном виде руководство сводится к трем аспектам [45, c. 69]:

– постановка целей - дача указаний относительно того, что нужно сделать;

– налаживание сотрудничества между людьми;

– обеспечение активности, необходимой для достижения поставленных целей.

Все эти три аспекта напрямую связаны с корпоративной культурой - с ее субстанциональной структурой и базовыми ценностями. При этом на каждом уровне руководства решаются соответствующие вопросы. Это означает, что до того, как корпоративной культурой будут охвачены все работники организации, необходимо участие в процессе руководителей всех уровней при ведущей роли высшего руководства [29, c. 38].

В современной корпоративной культуре власть не отдалена от человека. Отношения жесткого подчинения ушли в прошлое. Отсюда следует, что корпоративная культура организации предполагает использование властных полномочий руководства и отвергает диктат принуждения, создается на основе неформальных отношений. Однако существуют разумные границы области распространения неформальных отношений. Трудно добиваться энергичной адаптации корпоративной культуры к стратегии, если структура организации недостаточно формализована, нет четкого распределения обязанностей, полномочий и ответственности между сотрудниками, слаба система контроля исполнения решений. Корпоративная культура должна иметь под собой прочное основание, то есть рациональную организацию формальных отношений в системе совместного труда с соответствующей культурой. И чем сильнее организационная культура предприятия, тем энергичнее осуществляется руководством курс на ее создание и распространение [1, c 74].

Учитывая, что корпоративная культура играет важную роль в жизни предприятия, она обязана быть предметом пристального внимания со стороны руководства.

В американских компаниях очень развит дух командности. Дистанция между начальником и подчиненным минимальна; они работают, как правило, в одних помещениях, за соседними столами. Не зная особенностей корпоративной культуры американцев, неосведомленные полагают, что они поощряют любую инициативу. При всей их внешней демократичности здесь не принято решать вопросы через голову непосредственно начальника. Кроме того, не достаточно выступать с предложениями и идеями, необходимо быть готовым реализовывать их.

Культура организации является сложной композицией разных предположений и предпосылок, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Нередко корпоративная культура трактуется, как принимаемые основной частью коллектива организации философия и идеология управления, ценностные ориентации, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействия внутри организации и за ее пределами [14, c. 27].

Система ценностей находит свое отражение в формулировке кредо организации. Кредо компании включает цели ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Многие компании публикуют свое официальное кредо, т.е. формальное изложение главных идей, которое руководство пытается претворить в жизнь. Это то, ради чего предприятие было создано и что делает его отличным от других. Примером может служить кредо Газпромнефть, в котором излагается символ веры этой компании.

Эффективной организации не обойтись без еще одного инструмента - девиза. Девиз компании является неким аналогом рекламного слогана, формирующего впоследствии ее брэнд. Все люди, которые контактируют с компанией, должны четко понимать, что это за организация, чем она занимается и какую пользу она может им принести. И речь здесь идет уже не об общественной выгоде, а о благах, которые может увлечь из сотрудничества с этой организацией сам человек. Еще одно предназначение девиза - напоминать сотрудникам, чего от них ждут клиенты и партнеры

Развитая корпоративная культура не допускает агрессивного, и даже просто равнодушного отношения между членами коллектива.

Набор ориентиров, ценностей относительно того, что хорошо и что плохо. Выработка норм как набора предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения.

Руководителю стоит осознать, что люди ценят в компании: положение, статус, титулы, заработную плату или работу как таковую и т.п., и как эти ценности сохраняются.

Корпоративная культура успешного предприятия не допускает не то что агрессивного, а даже просто равнодушного или недоброжелательного отношения. И уж тем более она нейтральна к вопросам религии и политики.

Корпоративная культура существует в каждой организации, каждая из которых имеет свои отличительные черты, но основа у всех одна. Подробно показано на рисунке 1 [17].

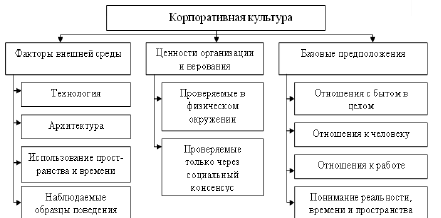


Рис. 1. Основа корпоративной культуры

Главная фигура в гостинице, создающем свою корпоративную культуру, безусловно, руководитель. Одна из его основных задач – чтобы поведение исполнителей гостиничных услуг соответствовало целям отеля и его стратегии. Как показывает практика, наиболее прибыльным и эффективно функционирующей гостиницей будет та, во главе которой стоит человек, прошедший по всем ступеням карьерной лестницы предприятия, руководителем которого он является. Ведь именно тогда он знает все его особенности и может более четко управлять формированием культуры своего предприятия [2, c. 58].

В индустрии гостеприимства в настоящее время велика потребность в людях, которые любят и умеют обслуживать других. Доброжелательность, интерес к людям и умение общаться – главные требования к личным качествам работника индустрии гостеприимства. Если человеку нужно делать усилия над собой, чтобы лишний раз улыбнуться, эта профессия не для него. По мнению специалистов, идеальный сотрудник гостиничного сервиса – это артист (потому что он может поприветствовать гостя двадцатью разными способами) с отличной памятью (потому что знает в лицо и по имени всех проживающих) и манерами джентльмена.

Работа гостиницы напрямую зависит от деятельности его служащих. Поэтому для индустрии гостеприимства особенно важно, чтобы каждый сотрудник разделял принципы корпоративной культуры, принятых на его предприятии. Для всех компаний, работающих в сфере обслуживания, приоритетом номер один являются сотрудники, ориентированные на работу с клиентами. Улыбка, вежливое обслуживание, профессиональное знание всех бизнес-процессов в гостинице – вот тот золотой стандарт, который необходимо культивировать. Современной тенденцией развития индустрии гостеприимства в целом является забота о своих сотрудниках – о людях, которые, собственно, и создают эту индустрию. «Чем лучше компания будет относится к своим сотрудникам, тем лучше сотрудники будут относится к клиентам» - девиз наиболее востребованной гостиничной цепи в мире Marriott [49].

Корпоративная культура гостиничного сервиса становится механизмом воздействия на персонал и включает в себя формальную и неформальную системы ценностей предприятия. Необходимо создать корпоративную программу, которая отражала бы представление о том, каким отель хочет видеть предприятие по отношению к гостям, партнерам, сотрудникам, способствовала бы позитивному настрою. Например, в московской гостинице «Националь» в руководстве по гостеприимному обслуживанию используют девиз: «Вам никогда больше не представится возможности для того, чтобы произвести хорошее «первое впечатление» [33, c 84].

Также любая корпоративная культура содержит в себе этапы ее формирования. Всего их 5 [4, c. 6].

1. Обсуждение создания корпоративной культуры с руководством компании. Важно, чтобы руководство поддержало инициативу проекта и принимало активное участие на всех этапах формирования. Любые изменения обречены на провал, если руководители компании ожидают конечного результата, при этом не принимая никакого участия в процессе формирования корпоративной культуры.
2. Исследование существующего состояния и качества корпоративной культуры в компании. Исследование проводится с помощью анкет, опросников и общих собраний, направленных на понимание внутреннего климата компании, настроения и качества имеющейся корпоративной культуры.
3. Идейное формулирование корпоративной культуры. На этом этапе вырабатываются рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры. Также тут выделяются четко миссия и цели, если они были выражены неясно.
4. Выделение традиций, формирование стандартов. Разработка системы конкретных мероприятий и процедур для укрепления ценностей предыдущего этапа. Это поддержание традиций компании, соблюдение процедур стандартов. Сюда входит: проведение праздников, знание и использование на практике истории компании, ее мифов и легенд, награждение, поздравление сотрудников с днем рождения. Четкое соблюдение сотрудниками технологий обслуживания клиентов, то есть, организация правильного и достойного донесения до клиента посредством своего сотрудника того ценного, чем владеет компания. Также сюда входит кадровая политика приема на работу, перевод и расторжение трудовых договоров с работниками, формирование системы оплаты труда, дополнительных вознаграждений.
5. Создание символики и ее утверждение.

1.2.Виды корпоративной культуры и критерии оценки деятельности

Среди разнообразий определений корпоративной культуры, можно выявить наиболее полное определение. Оно звучит так: «Корпоративная культура – система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности персонала условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентифицирования людей с предприятием и перспективами его развития» [15, c 3].

Итак, корпоративная культура персонала – это [39, c. 16]:

- система формальных и неформальных правил и норм деятельности;

- обычаи и традиции;

- индивидуальные и групповые интересы;

- особенности поведения работников данной организационной структуры;

- стиль руководства;

- показатели удовлетворенности персонала условиями труда;

- идентифицирование людей с предприятием и перспективами его развития.

Руководителю и его управленческой команде достаточно ответить для себя на ряд вопросов, чтобы проанализировать существующую в их учреждении корпоративную культуру [41, c. 76]:

– Есть ли у нас система правил и норм деятельности, прописанных в уставе и различных положениях, а также нигде не записанных, но неукоснительно соблюдаемых?

– Каких традиций и обычаев придерживаются в компании?

– Какие интересы приходится учитывать директору в процессе руководства коллективом?

– Каковы особенности поведения нашего персонала?

– Каков мой стиль руководства?

– Удовлетворены ли сотрудники своей работой, и если нет, то почему?

Однако даже самый общий анализ корпоративной культуры вскрывает проблемы, которых раньше коллектив мог не замечать. Поэтому давайте попробуем более подробно поговорить об этом явлении. В основу деления общества на страты (слои) современные социологи предлагают положить четыре признака:

– образование (число лет, затраченных на обучение);

– доход (количество денежных поступлений индивида или семьи за определенный период времени);

– власть (количество человек, на которых распространяется принимаемое личностью решение);

– престиж (каким уважением и общественном мнением профессия, род занятий – определяется на основе социологических исследований).

В стабильной социально-экономической ситуации уровень всех четырех показателей колеблется в пределах одной страты. Таким образом, доходы человека должны соответствовать его образованию, власти и оценке обществом престижности его деятельности.

К сожалению, в России не проводится периодических опросов населения на тему профессионального престижа. А вот согласно общественному мнению граждан США, профессор колледжа получает обычно 72 балла из 100 возможных, школьный учитель – 53 (для сравнения: министр – 69 баллов, врач – 74, офисный менеджер – 48). Таким образом, доход обычного сотрудника не должен кардинальным образом отличаться от остальных [32, c. 58].

Таким образом, портрет коллектива современного российского коллектива показывает, что это люди среднего и выше среднего возраста, из которых Интернетом регулярно пользуется лишь каждая второй. У них наблюдается несоответствие между уровнем образования, ответственности, необходимостью осуществлять властные полномочия и низким уровнем заработной платы. Все это вместе накладывает большой отпечаток на корпоративную культуру предприятия.

Также, корпоративную культуру можно разделить на виды. Существует много классификаций, представленные разными учеными. На рисунке 2 за основу была взята классификация, предложенная экономистами С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук [6].

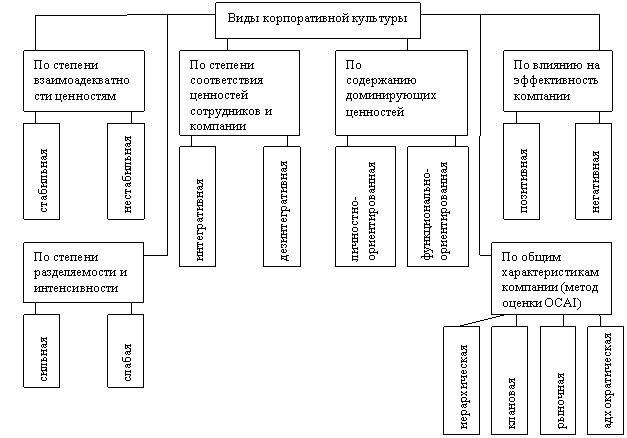


Рис.2. Виды корпоративной культуры

Как можно увидеть на рисунке, классифицировать корпоративную культуру можно по 6 признакам:

- По степени взаимоадекватности ценностям;

- По степени разделяемости и интенсивности;

- По степени соответствия ценностей сотрудников и компании;

- По содержанию доминирующих ценностей;

- По влиянию на эффективность компании;

- По общим характеристикам компании.

И исходя из этих признаков, можно выделить из них сами виды.

- По степени взаимоадекватности ценностям: стабильная, нестабильная;

- По степени разделяемости и интенсивности: сильная, слабая;

- По степени соответствия ценностей сотрудников и компании: интегративная, дезинтегративная.

- По содержанию доминирующих ценностей: личностно – ориентированная, функционально – ориентированная;

- По влиянию на эффективность компании: позитивная, негативная;

- По общим характеристикам компании: иерархическая, плановая, рыночная, адхократическая.

Можно смело утверждать, что корпоративная культура зарождается во время обучения и развития персонала на начальной стадии существования компании. В дальнейшем она лишь развивается под влиянием факторов внутренней и внешней среды. Таким образом, ее создают основатели организации, а формируют сами работники и лидеры.

В момент, когда приходят новые сотрудники, они впитывают предлагаемую систему ценностей, но в то же время привносят и собственные идеалы, которые не просто оказывают влияние на корпоративную культуру, но и видоизменяют ее. Но направляется и поддерживается она все равно лидерами. Это означает, что ее можно контролировать и изменять, а также управлять ею, чтобы она «работала» на успех. Сам процесс формирования корпоративной культуры представлен на рисунке 3 [28].

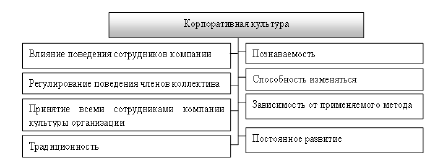


Рис. 3. Процесс формирования и развития корпоративной культуры

Необходимо осознанно провести работу по анализу и коррекции существующей практики, начав с понимания того, к какому из приведенных ниже пяти уровней корпоративной культуры относится исследуемое учреждение.

1. Сверхмалый: система единых ценностей отсутствует; персонал разобщен; нет продуманных каналов коммуникации; не сформированы традиции и не проводятся мероприятия, важные для всех работников.

2. Малый: нет понимания миссии организации в коллективе; личные представления и потребности преобладают над ценностями компании; каналы коммуникации развиты слабо; мероприятия, объединяющие персонал, проводятся нерегулярно.

3. Средний: либо на фоне формально прописанной системы корпоративной культуры она не в достаточной мере разделяется и поддерживается в коллективе (насаждается сверху), либо существует в неформальном варианте и не подкреплена документами и санкциями руководства (распространяется снизу); персонал знает о единой системе 11 ценностей, но пока особо не одобряет ее; миссия организации прописана на бумаге, однако поддерживается далеко не всеми сотрудниками.

4. Большой: формирование и развитие корпоративной культуры является продуманной политикой руководства; миссия поддерживается практически всем персоналом; ценности разделяются коллективом, и работники прилагают максимум усилий для их достижения; в компании существуют крепкие долговременные традиции, поддерживаемые как начальником, так и всем персоналом.

5. Сверхбольшой: насаждение корпоративной культуры носит чрезмерный характер; жизнь организации подчинена всевозможным ритуалам и мероприятиям, направленным на «вбивание» в головы сотрудников единых ценностей (чрезмерно строгие требования к внешнему виду, обязательное посещение различных мероприятий, не касающихся непосредственно рабочего процесса и т.д.); корпоративная культура становится вещью «в себе» [16, c. 52].

Успех рыночной деятельности компании определяется ее способностью сформировать культуру. Этому может помочь соблюдение ряда принципов [5, c. 60]:

- убежденность в правильности действий, ведущая к установлению определенных целей в рамках данного подхода;

- разделение всеми работниками общих этических ценностей;

- политика обеспечения занятости;

- повышение разнообразия и творческого характера работы;

- разнообразное и последовательное стимулирование;

- развитие карьеры в соответствии с возможностями и потребностями фирмы;

- личное участие сотрудников в принятии решений;

- развитие фирменной культуры.

Корпоративная культура гостиничного предприятия обеспечит ему успех, поможет стать более конкурентоспособным и эффективным. Но для этого необходимо учитывать специфику выбранной нами профессии. В индустрии гостеприимства, прежде всего, необходимо заботиться о своих сотрудниках – проводниках услуг. Мнение гостя об отеле зависит в первую очередь от эффективности их работы, которая непосредственно связана с их настроением. Для поддержания необходимого организации рабочего настроения необходимо постоянно проводить различные тренинги, внедрять и закреплять стандарты, постоянно обучать персонал, разрабатывать новые системы мотивации. Для сотрудников гостиницы также важно ощущать сплоченность коллектива (здесь необходимо четко продумать девиз компании), работу в команде и видеть результат такой деятельности. «Чем лучше компания будет относиться к своим сотрудникам, тем лучше сотрудники будут относиться к клиентам» - об этом надо помнить всегда.

Важной составляющей успеха является характер общения людей, уважения к каждой личности, единый статус всех работников; отбор в организацию специалистов высочайшего класса; делегирование ответственности на самые низкие уровни. Создание корпоративной культуры важно не только для поддержания командного духа - от нее во многом зависит безопасность компании. Как выразился один из управляющих, «люди, болеющие за фирму, не нанесут ей вреда» [39, c. 114].

Смысл корпоративной культуры в том, чтобы ценности компании и человека совпадали. Это касается даже внешних проявлений, которые должны соблюдаться всеми. Например, запрещено приходить на работу в джинсах и кроссовках, а курить можно только в специальных местах. Неписаные правила касаются стиля общения - в фирме со всеми принято здороваться. Если человек не принимает правил, компании приходится с ним расставаться.

Цель корпоративной культуры - обеспечение высокой прибыльности фирмы посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым им решениям, воспитания у работников отношения к предприятию как к своему дому, что приводит к максимизации эффективности производственного менеджмента и к качественным улучшениям деятельности предприятия в целом.

Ежедневная жизнь компании складывается из стандартов. Культуру организации в значительной степени формируют этические стандарты.

Этические стандарты могут быть определены по отношению к таким понятиям, как:

- порядочность и строгое соблюдение законов;

- достойное поведение при возникновении конфликтов интересов;

- отношение к конфиденциальности внутрифирменной информации;

- получение и использование информации о других организациях;

- управление ценами, контрактами, счетами;

- отношение к поставщикам [1, c. 8].

Основной функцией этих стандартов является разграничение «допустимого» и «недозволенного» с моральной точки зрения.

В любой компании всегда имеется некоторое число определенных ценностей, которые признаются и вынашиваются всеми членами организации.

1.3. Корпоративная культура в системе управления гостиничным

сервисом

За последние несколько десятилетий индустрия гостеприимства изменилась до неузнаваемости. Сегодня мировая сеть отелей может удовлетворить любой, даже самый взыскательный, вкус. Клиенты ожидают от гостиничного предприятия высоких стандартов обслуживания. В связи с этим руководители отелей, чье основное внимание до недавнего времени было сосредоточено на оперативном управлении производством, должны решать новые задачи, по-иному подходить к разработке и поддержанию в конкурентоспособном состоянии гостиничной инфраструктуры, поскольку на нее ложится основная ответственность за создание эффективного бизнеса. Доход и успех отеля напрямую связан с ее корпоративной культурой.

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

Важно наличие общих ценностей у руководящего состава рабочих, которые, в конечном счете, трансформируются в нормы поведения, способствующие повышению качества предоставляемых услуг, и совместных усилий по решению текущих и долгосрочных проблем.

Сегодня большинство практиков разделяют мнение, что стратегия гостиничного предприятия, его структура, тип людей, принимающих решения, системы и способы управления, как правило, отражают корпоративную культуру отеля.

Ключевая фигура в отеле, создающем свою корпоративную культуру, безусловно, руководитель. Одна из его основных задач – чтобы поведение исполнителей гостиничных услуг соответствовало целям отеля и его стратегии. Как показывает практика, наиболее прибыльным и эффективно функционирующим отелем будет тот, во главе которого стоит человек, прошедший по всем ступеням карьерной лестницы предприятия, руководителем которого он является. Ведь именно тогда он знает все его особенности и может более четко управлять формированием культуры своего предприятия.

В индустрии гостеприимства в настоящее время велика потребность в людях, которые любят и умеют обслуживать других. Доброжелательность, интерес к людям и умение общаться – главные требования к личным качествам работника индустрии гостеприимства. Если человеку нужно делать усилия над собой, чтобы лишний раз улыбнуться, эта профессия не для него. По мнению специалистов, идеальный сотрудник отеля – это артист (потому что он может поприветствовать гостя двадцатью разными способами) с отличной памятью (потому что знает в лицо и по имени всех проживающих) и манерами джентльмена.

Работа отеля напрямую зависит от деятельности его служащих. Поэтому для индустрии гостеприимства особенно важно, чтобы каждый сотрудник разделял принципы корпоративной культуры, принятых на его предприятии. Для всех компаний, работающих в сфере обслуживания, приоритетом номер один являются сотрудники, ориентированные на работу с клиентами. Улыбка, вежливое обслуживание, профессиональное знание всех бизнес-процессов в гостинице – вот тот золотой стандарт, который необходимо культивировать. Современной тенденцией развития индустрии гостеприимства в целом является забота о своих сотрудниках – о людях, которые, собственно, и создают эту индустрию. «Чем лучше компания будет относится к своим сотрудникам, тем лучше сотрудники будут относится к клиентам» - девиз наиболее востребованной гостиничной цепи в мире Marriott [7, c. 45].

Корпоративная культура отелей становится механизмом воздействия на персонал и включает в себя формальную и неформальную системы ценностей предприятия. Необходимо создать корпоративную программу, которая отражала бы представление о том, каким отель хочет видеть предприятие по отношению к гостям, партнерам, сотрудникам, способствовала бы позитивному настрою. Например, в московской гостинице «Националь» в руководстве по гостеприимному обслуживанию используют девиз: «Вам никогда больше не преставится возможности для того, чтобы произвести хорошее «первое впечатление» [4, c.31].

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

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

Основная задача стандартов в том, чтобы все сотрудники гостиницы, занимающие одинаковую должность, выполняли свои должностные обязанности одинаково. Постоянное внимание уделяется внешнему виду сотрудников - внутренний распорядок каждой гостиницы регламентирует внешний вид своих портье, горничных и прочих сотрудников. Общее в них: опрятность, чистота одежды, прически и обуви. Внимание также уделяется обязанностям персонала и способу поведения в той или иной ситуации. Буквально по пунктам прописывается что сделать, что увидеть, на что обратить внимание, как отвечать по телефону и так далее.

Очень часто возникает вопрос формирования стрессоустойчивости сотрудников. Потому стандарты прописывают как вести себя, допустим, в конфликтной ситуации. В данной ситуации необходимо использовать тренинги, которые проводят профессиональные тренеры. Локальные тренинги проводятся внутри гостиницы самими сотрудниками. Это может быть наставник или специалист, который отвечает за тот или иной раздел. Дальше - это мини - семинары: практика ежедневных тренингов, девиз, настрой. Длится не более 15-20 минут. Это является еще одной особенностью корпоративной культуры предприятий индустрии гостеприимства.

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

Например, корпоративная культура гостиницы «Amaks», отраженная в «Кодексе правил», гласит:

«Обстановка неподдельной заботы и комфорта, окружающая наших гостей, – наша первоочередная задача. Выражайте искренний интерес к каждому гостю, делайте это с энтузиазмом, отдавая ему свое внимание».

«Улыбайтесь и здоровайтесь с каждым гостем. Разговаривая с гостем, делайте это с теплотой, в дружеской и уважительной манере. Как можно чаще называйте гостя по имени».

«Прощаясь с гостем, поблагодарите его, что он выбрал именно нашу гостиницу. Нужно постараться, чтобы у гостя остались теплые и положительные воспоминания о пребывании в гостинице».

Понятие корпоративной культуры компании включает в себя множество компонентов, но особое место при ее формировании занимает мнение о компании, ее общественный авторитет. Если руководитель, менеджер хочет, чтобы его компания на рынке преуспевала, то необходимо постоянно заботиться о ее имидже, о том, как партнеры, покупатели, все общество ее воспринимают. Репутация фирмы представляет собой сложное понятие, вмещающее, в частности, в себе весь цикл операций с товаром: от его конструкторской проработки до продажи конечному покупателю. Но на этом процесс формирования хорошей репутации не завершается. Поэтому вся фирма должна быть ориентирована на потребителя. Бессмысленно вкладывать огромные средства в пышную рекламную компанию, если их с легкостью «пустят по ветру», грубый администратор или вспыльчивый руководитель. Каждый сотрудник призван ощущать свою личную ответственность за репутацию фирмы, поэтому необходимо ценить и воспитывать в персонале честность, внимательность и надежность.

Высокая репутация служит для клиента гарантией качества предоставляемой услуги. Уверенность представителей общественности в том, что компания с положительной репутацией не продаст товар надлежащего качества, отразится на увеличении скорости и объемов реализации товаров.

К внешним методам управления репутацией компании следует отнести:

* благотворительная деятельность, меценатство;
* спонсорская поддержка конференции, форумов;
* проведение тренингов, семинаров для представителей целевой аудитории;
* издание газеты или журнала компании;
* создание профессиональных ассоциаций.

Внутри организации управление репутацией следует осуществлять по следующим направлениям:

* разработка миссии и философии компании;
* создание и внедрение корпоративного кодекса поведения;
* формирование имиджа первых лиц;
* развитие системы управления компанией с позиции «человеческого капитала», бережного отношения к сотрудникам. [42, с.69]

Среди основных компонентов репутации компании можно выделить ее наименование. Многие считают, что название не так уж и важно. В ходу достаточно широкий «ассортимент» длинных, неточных, труднопроизносимых названий. А за рубежом учредители объявляют конкурс и платят большие деньги за удачное название/.

Без серьезной причины целесообразно не менять однажды выбранное название. К нему привыкают, оно удерживается в памяти, что облегчает деловые контакты. Трудно представить, чтобы всемирно известные фирмы «Дженерал Моторс», «Мицубиси» или «Макдональдс» вдруг появились под другими названиями. Удачно подобранное наименование способствует созданию оригинальной и красивой эмблемы организации, товарного знака и других логотипов.

Для имиджа компании немалое значение имеет обстановка и внешний вид предприятия. Если он производит благоприятное впечатление, половина успеха предприятию обеспечена.

Лицом гостиницы является администратор. Это одна из ключевых фигур, так как именно от администратора зависит не только первое впечатление о гостинице, но и правильное оформление документов, грамотное, решительное, но тактичное обращение с гостями.

Также особое значение для имиджа компании имеют характер и уровень связей с общественностью. Применительно к современным условиям, паблик рилейшнз может рассматриваться как искусство и наука создания в обществе делового имиджа (образа) на основе достаточной, правдивой и оперативной информации.

В понятие имидж входят система отношений между сотрудниками данной гостиницы и ее гостями, фирменный стиль одежды, эргономика и дизайн отеля. Эти особенности должны внушать клиентам и деловым партнерам представление о надежности, солидности, готовности ее сотрудников идти навстречу пожеланиям гостей [27, c. 73].

В создании фирменного стиля нет мелочей. Важно, чтобы все способствовало формированию того образа, который желательно создать для гостиницы. Имидж компании должен ассоциироваться с успехами в бизнесе. Успех - достижение поставленных перед фирмой целей при минимальных потерях материальных, социальных и психологических ресурсов.

Системный подход к созданию корпоративной культуры положительно влияет на мотивацию сотрудников. Приобретая знания и навыки в профессиональной сфере, сотрудники начинают выполнять требования руководства не из – за боязни ответственности за допущенные нарушения, а из – за внутренние убеждения в необходимости соблюдения норм и стандартов, позволяющих развивать личные качества. Кроме того, большую роль играет стабильность, уверенность и надежность, позволяющая реализовывать собственные планы.

Системный подход к формированию корпоративной культуры содержит в себе сложности ее реализации. К ним можно отнести наличие фактора времени и широты охвата, а также другие факторы, такие как психологические, эмоциональные, наличие неразрешимых конфликтов, разнообразие мнений и интересов сотрудников.

Грамотно сформированная корпоративная культура призвана обеспечивать жизнестойкость развития компании как структуры.

Таким образом, были рассмотрены методологические основы изучения создания корпоративной культуры, ее сущность и ее значение на предприятиях индустрии гостеприимства. Изучены методы и этапы формирования корпоративной культуры в гостиничных предприятиях.

Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном. Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном.

Анатолий шел сквозь бурю в убежище 101. Однако, он не знал, что его ждет битва с кракеном.

**Глава 2. Анализ корпоративной культуры в системе управления гостиницы МВДЦ Сибирь**

2.1.Общая характеристика гостиницы МВДЦ Сибирь

Гостиница МВДЦ Сибирь – одна из самых популярных гостиниц Красноярского края и считается лучшим реализованным проектом 2006 года среди многофункциональных комплексов города Красноярска. Гостиница находится в Советском районе города Красноярска. В непосредственной близости находятся такие крупные торгово – развлекательные комплексы, как ТРЦ Планета и ТРЦ Июнь.

Также, следует заметить удобство в местоположении гостиницы от центра города- 8 км, расстояние до аэропорта Емельяново – 40 км.

Международный выставочно - деловой центр «Сибирь» имени Карена Мурадяна — это современный комплекс, способный предоставить весь спектр выставочных и деловых услуг на уровне мировых стандартов, оснащенный всей необходимой для этого инфраструктурой.

Юридический адрес: Россия, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Авиаторов, д. 19.

Фактический адрес: Россия, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Авиаторов, д. 19.

Телефон для бронирования: (391) 298-90-38.

E- mail: [info@siberiahotel.ru](mailto:info@siberiahotel.ru)

Адрес сайта: <http://www.siberiahotel.ru/>

Центр возведен в новом деловом центре Красноярска. Проект разработан проектным бюро ЗАО «Сибагропромстрой» с участием знаменитого красноярского архитектора Арэга Демирханова. Величественно и современно решено внутреннее архитектурное пространство: гостей встречает грандиозный атриум, панорамные лифты и фонтаны в холлах.

Кроме того, сочетание современного вида гостиницы

Общая площадь МВДЦ «Сибирь» — 52 000 м2 — включает в себя:

- новый конгресс-центр Grand Hall Siberia,

- открытые (7 000 м2) и закрытые (11 000 м2) выставочные павильоны,

- два зала для переговоров на 30 и 100 человек,

- конференц-зал «амфитеатр» на 235 человек,

- гостиницу на 174 номера с возможностью разметить до 234 человек,

- ресторан на 200 посадочных мест, (шведский стол, бизнес – ланчи, меню, специальное диетическое меню),

- 2 кафе (русская и европейская кухня) и 1 бар,

- спортивный комплекс,

- салон красоты,

- почтовое отделение,

- филиалы банков,

- отделение туристического агентства,

- ж/д и авиакассы,

- удобные подъездные пути,

- теплую автостоянку,

- охраняемую открытую парковку большой площади.

В этом здании проходят знаковые события — Красноярский экономический форум, Губернаторский IQ-бал, Ассамблея «Красноярск — технологии будущего», Красноярский городской форум, Всероссийские соревнования по бальным танцам, музыкальные фестивали и др.

Гостиница МВДЦ «Сибирь» - современный бизнес-отель, соответствующий всем европейским стандартам. Интерьеры и техническое оснащение наших номеров соответствует уровню четырех звезд.

Гостиница является частью уникального комплекса - Международного выставочно-делового центра «Сибирь» - что позволяет предоставить гостям все услуги, необходимые для проведения любого делового мероприятия от бизнеса форума до светского приема.

К услугам гостей 174 номера различных категорий, из них 160 стандартных одноместных и двухместных номеров, 4 студии, 7 люксов и 3 номера-апартаменты.   
Гостиница МВДЦ «Сибирь» одновременно может принять 234 гостей, что особенно важно для организации масштабных мероприятий. Номера расположены на 4 из 6 этажей и стилистически сделаны под времена года: Осень, зима, весна и лето. Каждый этаж имеет только 2 цвета. Например, этаж зима имеет в своем оформлении 2 цвета: синий и серебристый. Это большой плюс среди других гостиниц, потому что не все иностранные гости правильно называют этаж, на котором находится их номер, и поэтому на стойке регистрации они просто могут сказать цвет: Синий, Зеленый, Красный или Коричневый.

В стоимость номера входит завтрак в ресторане, где можно попробовать кулинарные шедевры наших поваров, предлагающих блюда европейской, традиционно русской и сибирской кухни.

В каждом номере: выделенная линия Internet, телевизор, междугородняя и международная телефонная связь, система кондиционирования воздуха, мини-бары, фены, электронные замки.

Цена:

Апартаменты - 9700-10700 руб./сутки

Люкс - 5100-6100 руб./сутки

Студия - 4000-4360 руб./сутки

Одноместный номер - 3200-4200 руб./сутки

Одноместный улучшенный номер - 3800-4800 руб./сутки

Двухместный номер - 1750-3500 руб./сутки

Дополнительно место в номере - 1000 руб.

Дополнительно место в номере для ребенка - 1000 руб.

В стоимость номера входит завтрак «шведский стол» в ресторане МВДЦ «Сибирь». За бронирование единовременно взимается 25% от стоимости номера за 1 сутки. Расчетный час в гостинице - 12:00. Молодоженам предоставляется скидка в размере 20% от стоимости номера.

На сайте гостиницы предоставлена заявка на бронирование номера, что очень удобно иностранным гражданам. Приезжая в гостиницу, можно быть полностью уверенным в получении того места, которое изначально заказывал. Заявка есть в приложении 1.

Спортивные услуги и досуг посетителям гостиницы представлен следующими видами:

- Бильярд;

- Настольный теннис;

- Пешие прогулки;

- Сауна;

- Фитнес центр;

- Солярий;

- Спа и оздоровительный центр;

- Массаж;

- Ночной клуб PlayПой;

- Парикмахерская и салон красоты с различными косметическими услугами;

- Общий лаундж и гостиная с телевизором;

- Различные отделы с сувенирами с символикой города [48].

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Тип структуры управления гостиницы МВДЦ Сибирь: линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Подробно показано на рисунке 4 [ 11, c.34],

Где Д – директор;

ФН – функциональные начальники;

ФП – функциональные подразделения;

ОП – подразделения основного производства.

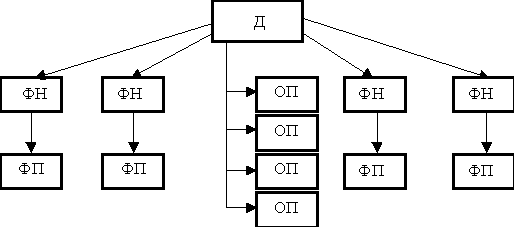


Рис.4. Линейно – функциональная структура управления

2.2. Анализ финансово – хозяйственной деятельности гостиницы МВДЦ Сибирь

Финансово – хозяйственная характеристика предприятия позволяет рассмотреть информацию, характеризующую размер предприятия, его производственное направление, обеспеченность и использование имеющихся в наличии ресурсов, эффективность производства основных видов продукции, финансовые результаты.

Основным показателем, влияющим на размер предприятия, является объем валовой продукции, но, помимо того, на него влияют также выручка, среднегодовая численность работников, среднегодовая стоимость основных производственных фондов. Немаловажным для анализа размера предприятия является изучение данных показателей в динамике. Подробно описано в таблице 5.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателей** | **Годы** | | | **2014 г. в % к 2012 г.** |
| **2012** | **2013** | **2014** |
| Выручка от реализации всего, тыс.руб. | 5089,5 | 5247,0 | 5253,0 | 103,0 |
| Среднегодовая численность работников, чел. | 137 | 133 | 125 | 98,2 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 912,9 | 912,7 | 884,7 | 97,0 |

Таблица 5. Показатели размеров гостиницы

Анализируя данные таблицы 5, можно наблюдать увеличение выручки от реализации на 163,5 тыс. рублей или на 3 %, это обусловлено ростом цен на продукцию. Среднегодовая численность работников в 2014 г. по сравнению с 2012 г. снизилась на 12 человек, среднегодовая стоимость основных фондов также снизилась на 28,2 тыс. рублей или на 3 %.

Таким образом, проанализировав показатели данной таблицы, можно сказать, что за 3 года размеры предприятия почти не изменились, что свидетельствует о некоторой стабильности деятельности.

Обеспеченность предприятий основными средствами производства и эффективность их использования являются важными факторами, от которых зависят результаты хозяйственной деятельности, в частности качество, полнота и своевременность работ, а, следовательно, и объем производства продукции, ее себестоимость, финансовое состояние предприятия.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли, поэтому она является обобщающим показателем производственной деятельности и разделяется на прибыль от реализации, прибыль до налогообложения и чистую прибыль. Подробно показано в таблице 7.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Годы | | | Изменения (+;-) | |
| 2012 | 2013 | 2014 |
| Прибыль от реализации про­дукции, работ, услуг, тыс. руб. | 430,2 | 409,0 | 448,4 | +18,2 | |
| Прибыль до налогообложения, тыс.руб. | 336,8 | 476,0 | 411,1 | +74,3 |
| Уплаченные налоги и отчисления | 52,4 | 93,0 | 147,5 | +95,1 |
| Отвлеченные средства, тыс. руб. | 256,5 | - | - | - |
| Нераспределенная прибыль, тыс.руб. | 27,9 | 383,0 | 263,5 | +235,7 |

Таблица 7. Финансовые результаты хозяйственной деятельности гостиницы МВДЦ Сибирь

Информация таблицы свидетельствует о том, что гостиница ведет прибыльную деятельность. Чистая прибыль за 3 года возросла на 235,7 тысяч рублей. Однако, в 2013 году прибыль была выше, чем в 2014 году, так как была получена более высокая прибыль до налогообложения за счет прочей внереализационной прибыли (166 тыс. руб.) и меньшей суммы уплаченных налогов на 54,5 тысяч рублей, хотя прибыль от реализации в 2013 году была на 38,6 тысяч рублей меньше, чем в 2014 году и 21,8 тысячи рублей меньше, чем в 2012 году. Следует отметить, что причиной низкой чистой прибыли в 2012 году было наличие у гостиницы МВДЦ Сибирь отвлеченных средств на сумму 256,5 тысячи рублей.

В целом, можно сказать, что гостиница МВДЦ Сибирь работает ритмично, имеет в наличии достаточное количество оборотного капитала, трудовых ресурсов, эффективно их использует и получает прибыль, которая используется как для дальнейшего развития, так и для социальной и материальной поддержки членов трудового коллектива.

2.3. Анализ корпоративной культуры в гостинице МВДЦ Сибирь

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

1. предварительное обсуждение проекта, разработка программы исследования;
2. сбор информации;
3. визуализация существующей корпоративной культуры.

К инструментам диагностики корпоративной культуры относятся: анализ документов, обход фирмы, анкетный опрос, наблюдение, интервью, эксперимент. Это позволило получить необходимую для исследования информацию в короткие сроки без лишних затрат.

Беря в исследование в МВДЦ Сибирь только гостиничный департамент, не затрагивая департамент питания, администрацию и технический департамент, можно определить численность персонала гостиницы на первый квартал 2015: 125 человек (по данным, предоставленным ЗАО Сибагропромстрой).

Анализируя структуру гостиницы по возрасту, можно выявить, что основную категорию персонала составляют специалисты до 25 лет – 43 человека (34,4%). На втором месте идут специалисты возрастной категории 26-30 лет – 27 человек (21,6%). Далее идут сотрудники 36 – 40 лет – 24 человека (19,2%). Сотрудников 31 – 35 лет, работающих в гостинице, составляет 19 человек (15,2%), а выше 40 лет- 12 человек (9,6%).

Для оценивания некоторых основных проявлений психологического климата коллектива можно воспользоваться картой-схемой Л.Н. Лутошкина [36, c. 98].

В левой стороне листа описаны те качества коллектива, которые характеризуют благоприятный психологический климат, в правой – качества коллектива с явно неблагоприятным климатом. Степень выраженности тех или иных качеств можно определить с помощью семибалльной шкалы, помещенной в центре листа (от +3 до -3).

Используя схему, следует прочесть сначала предложение слева, затем справа и после этого знаком "+" отметить в средней части листа ту оценку, которая наиболее соответствует истине.

Следует иметь в виду, что оценки означают:

+3 – качество, указанное слева, проявляется в данном коллективе всегда;

+2 – качество проявляется в большинстве случаев;

+1 – качество проявляется достаточно часто;

0 – ни это, ни противоположное (указанное справа) свойства не проявляются достаточно ясно, или то и другое проявляются в одинаковой степени;

-1 –достаточно часто проявляется противоположное качество (указанное справа);

- 2 – качество проявляется в большинстве случаев;

- 3 – качество проявляется всегда.

Чтобы представить общую картину психологического климата коллектива, надо сложить все положительные и отрицательные баллы. Полученный результат может служить условной характеристикой психологического климата большей или меньшей степени благоприятности.

Опросник был представлен в приложении 2.

Проведя данное анкетирование, были получены результаты. Чтобы получить итоговый результат каждой анкеты, нужно сложить все показатели. В итоге, получилось 26 показателей. Чтобы выявить конечный результат, нужно все 26 результатов сложить и получаем необходимую цифру. Получилось 19. Теперь следует посмотреть на шкалу результатов:

Более +22 – высокая степень благоприятного климата;

от +8 до +22 – средняя степень благоприятного климата;

от 0 до +8 – незначительная степень благоприятного климата;

от 0 до -8 – начальная степень неблагоприятного климата;

от -8 до -10 – средняя степень неблагоприятного климата;

от -10 и ниже – сильная степень неблагоприятного климата.

Таким образом, результаты данного анкетирования показали, что основной массе сотрудников нравится работать в гостинице и они чувствуют себя как часть команды. Это говорит о том, что корпоративная культура в гостинице МВДЦ Сибирь в целом развита и сотрудники в целом ощущают себя комфортно.

Далее следует еще один тест. Этот тест представлен С. Ханди, и выявляет уровень корпоративной культуры [12, c. 117]. Помогает выявить следующие характеристики: отношение к работе, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Результаты исследования указывают на положительную динамику развития корпоративной культуры гостиницы. Сам тест с подробным описанием был представлен в приложении 4.

После этого было проведено еще одно анкетирование, чтобы лучше понять качество корпоративной культуры на настоящий момент. В анкетировании участвовало это же количество человек, 26. В приложении 5 приведена анкета с вариантами ответов.

По итогам анкетирования были выявлены следующие результаты.

- 13 человек ответиило, что не знает историю гостиницы;

- 6 человек ответило, что знает историю гостиницы;

- 7 человек ответило, что знает частично.

- 19 человек ответило, что не имеет представление о миссии организации;

-7 человек ответило, что знает миссию организации;

- 11 человек ответило, что знает стратегию организации;

- 15 человек ответило, что не знает стратегию организации;

- все 26 человек согласились со всеми пунктами вопроса №4, считают все это компонентами корпоративной культуры;

- 21 человек ответил, что в гостинице существуют закрепленные правила поведения;

- 5 человек этих правил не видели в глаза и первый раз слышат;

- 26 человек ответило, что проводятся только дни рождения и международные праздники: 8 марта, 23 февраля и Новый год;

- все 26 человек ответило, что все перечисленные ценности являются для них основными;

- 17 человек ответило, что эти ценности соответствуют потребностям сотрудников;

- 9 человек ответило, что не соответствует;

- все 26 человек помимо других выбранных ответов выбрали возможность карьерной лестницы, как нематериальное стимулирование;

- 24 человека ответило, что повышение квалификации не осуществляется;

- 2 человека побывали на повышении квалификации;

- 14 человек частично удовлетворены корпоративной культурой;

- 3 человека не удовлетворены;

- 9 человек удовлетворены.

Чтобы более точно оценить уровень корпоративной культуры в системе управления гостиницы МВДЦ Сибирь, надо подробнее рассмотреть корпоративную культуру.

Одним из больших плюсов в формировании корпоративной культуры в гостинице Сибирь являются совместные занятия спортом. Сотрудники ходят либо в бассейн Сокол, либо на танцы Зумбу. Больше половины стоимости занятий оплачивает сама гостиница, что становится выгодно сотрудникам. Ведь не у каждого есть большие деньги платить за занятия. Во – первых, это выгодно сотрудникам. Работа в гостинице представляет большой стресс, и одним из действенных способов является спорт после работы. Во – вторых, сотрудники на таких мероприятиях общаются между собой, находят общий язык, выстраивают не только деловые отношения, но и личные, узнают друг друга получше, имеют общий интерес (Зумба и бассейн). Возникает дружелюбная атмосфера в коллективе. В – третьих, такие мероприятия позволяют поддерживать коллектив сплоченным и радостным, тем самым укрепляя корпоративную культуру.

Если рассматривать корпоративную культуру гостиницы с другой точки зрения, то и тут можно выделить положительные стороны. Основной составляющей любой корпоративной культуры является единая символика и единые правила организации. В МВДЦ Сибирь такое присутствует. Показано на рис. 4.

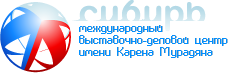


Рис. 4. Символика гостиницы МВДЦ Сибирь

Также существуют единый правила для сотрудников. Это рабочий график: с 9 утра до 6 вечера и часовой перерыв с 13 до 14 часов. Для администраторов на стойке регистрации другой график: с 8 утра до 8 утра. И 2 перерыва, с 13 до 14 часов дня и с 19 до 20 часов вечера.

Администраторы имеют единую форму одежды. Это синий костюм, состоящий из классической юбки до колена и жилета, и белая блузка с коротким рукавом. Также слева на жилете прикреплен бейджик с именем администратора. Волосы должны быть чистыми и собраны. Макияж минимален, из украшений можно только неприметные сережки и максимум 2 кольца на руках.

Что касается других сотрудников, работающих в гостинице, то тут можно выявить проблему. В первую очередь, это касается внешнего вида. Внутренними правилами гостиницы не предусмотрен определенный дресс код, и поэтому сотрудники одеваются не всегда в соответствие со своими занимаемыми должностями и статусом самой гостиницы. Например, секретарь директора гостиницы одевается вызывающе. Это короткие юбки, большие декольте, полупрозрачные блузки, очень яркий макияж, который виден издалека и, мягко говоря, не сильно красит сотрудника, к которому приходят клиенты и другие работники решать свои вопросы. «Правая рука» директора гостиницы должна одеваться строго, показывать своим видом, что с ней можно решать деловые вопросы. Известно, чтобы решались лучше рабочие дела, нужно сделать так, чтобы кроме дел больше ничего не бросалось в глаза, но никак не разглядывание бордовых длинных ногтей и нижнего белья под шифоновой блузкой.

Та же самая проблема выявилась и во внешнем виде управляющих гостиницей. Их занимаемые должности не соответствуют внешнему виду. Чтобы был правильный имидж компании, нужно иметь правильный имидж сотрудников и самих управляющих гостиницей. Сотрудники и тем более директор гостиницы – лицо компании, и чтобы компания имела статус надежной гостиницы и имела постоянный поток клиентов, нужно создать такой образ корпоративной культуры, чтобы у клиентов создавалось полное доверие по отношению к гостинице.

Еще одним критерием в формировании корпоративной культуры в гостинице является наличие тренингов по внедрению в коллектив и обучению персонала. Оказалось, что в гостинице МВДЦ Сибирь полностью отсутствуют тренинги по внедрению в коллектив и не разработана система обучения персонала. Система обучения персонала существует в гостинице, но используется она только лишь на повышение специализации, и то не всегда. Это существенный минус.

Подводя итог, можно выявить проблему в формировании корпоративной культуры: несоответствие внешнего вида сотрудников гостиницы и управляющих, за исключением администраторов стойки регистрации.

**Глава 3. Предложения по развитию корпоративной культуры в гостинице МВДЦ Сибирь**

3.1.Рекомендации по развитию корпоративной культуры в гостинице МВДЦ Сибирь

Рассмотрев более подробно корпоративную культуру в гостинице МВДЦ Сибирь, были выявлены 3 основные проблемы в ее формировании.

1. Внешний вид сотрудников не показывает сплоченность и общность коллектива и не соответствует занимаемым должностям. Исключение составляют администраторы на стойке регистрации. Они имеют единый дресс- код.
2. Гостиница не имеет тренингов по сплочению коллектива и в его внедрение для новичков.
3. Гостиница не предоставляет возможности обучения персонала и очень редко использовалась такая возможность, как повышение квалификации.

Исследуя все эти проблемы, можно сделать следующие рекомендации:

1. Ввести единый дресс – код для сотрудников гостиницы. Необязательно очень строгий, но в рамках делового этикета. Это должны быть классические костюмы неярких цветов; классические блузки из непрозрачного материала; запрет на очень яркий, отвлекающий от работы макияж; неиспользование тяжелых ароматов; аккуратные прически.

Запретить ношение неделовой одежды, такой как джинсов, футболок, спортивных костюмов, одежды ярких цветов (красных, фиолетовых, неоновых, зеленых и т.п. цветов). Также сделать запрет на слишком короткие юбки и платья, и глубокие декольте.

1. Ввести тренинги по сплочению коллектива и тренинги по внедрению в коллектив для новичков. Это очень важно для формирования корпоративной культуры, особенно в большом коллективе.

Приходят устраиваться на работу новые сотрудники, прошли собеседование, их взяли. На следующий день приходят на работу, про которую, по сути, ничего не знают. Советую ввести тренинг, на котором будет рассказываться история гостиницы, основные составляющие гостиницы, корпоративной этике, основных правилах, которые не указываются в трудовом договоре. Также, в рамках тренинга провести экскурсию по всему МВДЦ Сибирь, а не только по гостинице, чтобы новый сотрудник освоился и ориентировался где что находится.

Так как в гостинице полностью отсутствуют тренинги и для уже давно работающих сотрудников, то было бы необходимо ввести и такие тренинги. Проходились бы они стабильно, раз в месяц и были бы обязательными. Для такого тренинга приглашались бы коуч – тренера, которые заодно могли бы и разглядеть в сотрудниках то, чего им не хватает во взаимодействии с коллективом и разобрались с этим на тренинге.

1. Основная проблема корпоративной культуры – отсутствие квалифицированных сотрудников. Время идет, все меняется, и чтобы быть конкурентоспособным на рынке оказания гостиничных услуг, нужно быть компетентным в области, где все меняется. Наилучшим выходом считается, что нужно ввести постоянное обучение персонала и повышение квалификации тем сотрудникам, которые работают уже довольно долгое время.
2. Разработать кодекс корпоративного поведения.

Также, рассмотрев более детально корпоративную культуру, можно добавить некоторые вещи. Это, например, доска почета «Лучший сотрудник месяца». Во многих компаниях это имеется и пользуется большой популярностью. Сотрудники таким образом имеют стимул работать лучше, чтобы попасть на эту доску почета, а самой гостинице от этого лучше, так как повышается производительность и качество работы. В сети супермаркетов «Командор» с самого их открытия можно заметить такую доску почета.

Принимая во внимание тот факт, что сейчас в связи с нарастающей потребностью в квалифицированных сотрудниках сферы гостиничного и ресторанного бизнеса, можно заключить договора с высшими учебными и средними специализированными заведениями, которые имеют эти специальности. Иными словами, брать больше студентов – практикантов к себе на производственную практику. Практикуясь на старших курсах, будущие специалисты уже будут более компетентнее в своей области, что сделает их настоящими профессионалами.

Во второй главе данной дипломной работы были изучены правовые характеристики гостиницы МВДЦ Сибирь, расположенной в г. Красноярск, ее корпоративная культура, плюсы и минусы. Были выявлены недостатки и представлены рекомендации по улучшению корпоративной культуры.

Рассмотрев более подробно корпоративную культуру в гостинице МВДЦ Сибирь, были выявлены 3 основные проблемы в ее формировании.

1. Внешний вид сотрудников не показывает сплоченность и общность коллектива и не соответствует занимаемым должностям. Исключение составляют администраторы на стойке регистрации. Они имеют единый дресс- код.
2. Гостиница не имеет тренингов по сплочению коллектива и в его внедрение для новичков.
3. Гостиница не предоставляет возможности обучения персонала и очень редко использовалась такая возможность, как повышение квалификации.

Можно выявить проблему в формировании корпоративной культуры: несоответствие внешнего вида сотрудников гостиницы и управляющих, за исключением администраторов стойки регистрации.

Было подчеркнуто, что корпоративная культура — это общий стиль компании, ощущение, которое она передает. Корпоративная культура выражается через то, как люди относятся друг к другу и к своей работе. Также были затронуты проблемы адаптации новых сотрудников, так как в гостинице не имеется никаких программ по внедрению новых сотрудников.

При рассмотрении вопроса, касающегося особенностей корпоративной культуры гостиницы, было уделено внимание тому, что развитие гостиничного дела идет параллельно с общим экономическим и социальным ростом. Также было отмечено, что будущее гостиничной индустрии связано с ее глобализацией.

3.2.Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры в гостинице МВДЦ Сибирь

Развитие корпоративной культуры дает гостинице МДВЦ Сибирь ряд преимуществ:

1. Снижается конфликтность, улучшаются деловые

взаимоотношения;

1. Уменьшаются непродуктивные затраты времени;
2. Бизнес и отдельные работники становятся более адекватными;
3. Повышается конкурентоспособность гостиницы.

Деятельность гостиницы МВДЦ Сибирь не может быть успешной без сильной корпоративной культуры, соответствующей ее целям. И такую культуры нужно сформировать. Поэтому культурой нужно управлять – формировать ее в соответствие с целями компании и спецификой рынка.

В данном случае нет необходимости проводить изменения глубинного устройства корпоративной культуры, так как у коллектива присутствует единое видение целей организации, существуют определенные корпоративные ценности, символика, однако в ходе анализа было выявлено, что существуют некоторые моменты, которые необходимо совершенствовать.

Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры состоят в следующем:

1. Разработать кодекс корпоративного поведения.
2. Ввести тренинги по сплочению коллектива и тренинги по внедрению в коллектив для новичков.
3. Ввести постоянное обучение персонала и повышение квалификации тем сотрудникам, которые работают уже довольно долгое время.
4. Проводить регулярную диагностику корпоративной культуры, а также удовлетворенности ею сотрудников.
5. Разработка кодекса корпоративного поведения.

Создание Положения позволит решить ряд задач: оформить и закрепить сложившуюся корпоративную культуру, зафиксировать единые корпоративные стандарты и общие принципы ведения бизнеса, укрепить свой внешний имидж, продемонстрировать своим инвесторам и клиентам наличие определенных стандартов корпоративного управления, привлечь в компанию близких ей по духу сотрудников. Ключевая ценность создания положения заключается в том, что разработка подобных документов позволяет компании разобраться: в чем состоит ее миссия и каковы стратегические цели ее деятельности, продумать и закрепить систему управления компанией, наиболее эффективно распределив обязанности и полномочия между различными уровнями управления. То есть, действительно сделать компанию эффективно управляемой и понятной и «изнутри» и «снаружи». Работа по созданию положения начинается, как правило, с диагностики общего климата в компании. Результаты проведенного исследования в большинстве случаев выявляют какую-либо общую проблему, механизмы решения которой вместе с ценностями и написанными правилами игры, также закладываются в корпоративный кодекс компании.

Также в этом кодексе будет прописан единый дресс – код для сотрудников гостиницы. Необязательно очень строгий, но в рамках делового этикета. Это должны быть классические костюмы неярких цветов; классические блузки из непрозрачного материала; запрет на очень яркий, отвлекающий от работы макияж; неиспользование тяжелых ароматов; аккуратные прически.

Запретить ношение неделовой одежды, такой как джинсов, футболок, спортивных костюмов, одежды ярких цветов (красных, фиолетовых, неоновых, зеленых и т.п. цветов). Также сделать запрет на слишком короткие юбки и платья, и глубокие декольте.

1. Тренинги по сплочению коллектива и тренинги по внедрению в коллектив для новичков.

Это очень важно для формирования корпоративной культуры, особенно в большом коллективе. Приходят устраиваться на работу новые сотрудники, прошли собеседование, их взяли. На следующий день приходят на работу, про которую, по сути, ничего не знают. Советую ввести тренинг, на котором будет рассказываться история гостиницы, основные составляющие гостиницы, корпоративной этике, основных правилах, которые не указываются в трудовом договоре. Также, в рамках тренинга провести экскурсию по всему МВДЦ Сибирь, а не только по гостинице, чтобы новый сотрудник освоился и ориентировался где что находится. Так как в гостинице полностью отсутствуют тренинги и для уже давно работающих сотрудников, то было бы необходимо ввести и такие тренинги. Проходились бы они стабильно, раз в месяц и были бы обязательными. Для такого тренинга приглашались бы коуч – тренера, которые заодно могли бы и разглядеть в сотрудниках то, чего им не хватает во взаимодействии с коллективом и разобрались с этим на тренинге. Примеры упражнений для тренинга приведены в приложении 4.

Сюда же следует ввести еще и тренинги по адаптации новых сотрудников. Именно адаптация является важнейшим условием формирования у нового сотрудника требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки. Например, сотрудник пришел на работу в первый день. У входа его должны встречать 2-3 человека, которые будут с ним на протяжении 2 дней и помогут адаптироваться к новой работе. За эти 2 дня сотруднику должны рассказать и показать абсолютно все, что знают другие сотрудники. Тут обязательно должна быть рассказана история создания гостиницы, проведена экскурсия по кабинетам, коридорам и другим помещениям гостиницы. В первый же день показаны туалеты, столовые, аптечки. Показаны все нормативные документы, основные негласные правила. Например, что сотрудники складываются на день рождения и покупают подарок или дарят деньги. Также должно быть рассказано про дресс- код. Во второй день сотрудника должны внедрить в саму работу, но под полным присмотром 2-3- человек, которые будут помогать и на своем примере будут показывать, что и как нужно правильно делать. Сюда же внести инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности. Начиная с третьего дня сотрудник уже может приступить к работе самостоятельно.

Можно сделать небольшое часовое мероприятие в конце рабочей недели, например, в пятницу, когда рабочий день сокращенный, и всем коллектив обсудить прошедшую неделю и дать высказаться новому работнику о впечатлениях новой работы. В случае необходимости ответить на вопросы нового сотрудника.

Такая программа по адаптации позволяет сотруднику быстрее влиться в коллектив, поступать так, как велит корпоративная культура гостиницы, и делать качественную работу, вследствие чего увеличится производительность труда.

1. Ввести постоянное обучение персонала и повышение квалификации тем сотрудникам, которые работают уже довольно долгое время.

Основная проблема корпоративной культуры – отсутствие квалифицированных сотрудников. Время идет, все меняется, и чтобы быть конкурентоспособным на рынке оказания гостиничных услуг, нужно быть компетентным в области, где все меняется. Наилучшим выходом считается, что нужно ввести постоянное обучение персонала и повышение квалификации тем сотрудникам, которые работают уже довольно долгое время.

Часто сотрудникам – новичкам не хватает знаний иностранного языка, полученных в учебных заведениях, а так как этот навык очень важен в работе с иностранными клиентами (которых, кстати, очень много), то следовало бы ввести регулярные курсы повышения знаний иностранного языка и дополнительные курсы по другим языкам.

Для этого гостинице следует заключить договор с языковой школой, которая обучает иностранным языкам для гостиничной сферы. Таких языковых школ в городе у нас немало.

1. Регулярная диагностика корпоративной культуры, а также удовлетворенности ею сотрудников.

Предлагается периодически проводить анкетирование всех сотрудников, аналогично тому, которое было проведено и описано в работе. От психологического климата в трудовом коллективе зависит как благополучие членов коллектива, так и их работоспособность. Анкетирование позволит выявить, насколько сотрудники довольны работой в трудовом коллективе. Анкетирование необходимо проводить анонимно. Если проводить данное анкетирование хотя бы раз в год, можно будет следить за изменениями, происходящими в коллективе и принимать для устранения выявленных проблем своевременные меры.

3.2. Оценка социально - экономической деятельности представленных мероприятий в гостинице МВДЦ Сибирь

Развитие корпоративной культуры дает гостинице ряд преимуществ:

1. Снижается конфликтность, улучшаются деловые отношения;
2. Уменьшаются непродуктивные запасы времени;
3. Повышается удовлетворенность и лояльность персонала, и как следствие клиентов, растет производительность труда;
4. Растет экономическая система бизнеса.

Одна из заметных результатов сильной корпоративной культуры является низкая текучесть кадров. Это объясняется единым мнением сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает. Это, в свою очередь, ведет к сплочению сотрудников, верности и преданности организации, а, следовательно, желание покинуть такую организацию пропадает.

Таким образом, в результате реализации предложенных мероприятий повысится качество корпоративной культуры в ООО «МЦ», повысится удовлетворенность и приверженность персонала, следствием чего станет снижение текучести кадров, повышение производительности труда, и соответственно, повышение эффективности деятельности предприятия.

Таким образом, эффективность любой системы может быть представлена в общем виде показателем, характеризующим отношение результата, полученного этой системой, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат.

Теперь следует рассчитать эффективность предложенных мероприятий. Для оценки общего экономического эффекта от всех разработанных рекомендаций по совершенствованию управления корпоративной культуры гостиницы МВДЦ Сибирь, будет использован традиционный метод расчета эффекта, широко применяемый в экономической литературе.

Э= Р – З, где

Э - Экономический эффект,

Р – Результат экономической деятельности, дополнительная прибыль,

З – Затраты на осуществление экономической деятельности. Данном случае, затраты на осуществление мероприятий.

Если результаты экономической деятельности превышают затраты, то экономический эффект положителен (например, прибыль), в противо­по­лож­ном случае – отрицателен (например, убыток).

Сначала следует оценить затраты гостиницы на реализацию указанных мероприятий, таблица 8.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид затрат | Сумма | Итого за год, тыс. руб. |
| Разработка кодекса корпоративной культуры | 0 | 0 |
| Тренинги по сплочению коллектива и внедрению новичков в коллектив | 40 000 | 40 |
| Обучение персонала и курсы повышения квалификации | 150 000 | 150 |
| Регулярная диагностика корпоративной культуры | 0 | 0 |
| Годовой бюджет на проведение новых корпоративных праздников | 100 000 | 100 |
| Итого |  | 290 |

Таблица 8. Затраты на реализацию мероприятий, 2015 год

Таким образом, затраты на реализацию предложенных мероприятий в 2015 году составят 290 тыс. руб.

Теперь нужно оценить дополнительную прибыль, которое получит гостиница от внедренных мероприятий. Реализация предложенных мероприятий в области развития корпоративной культуры приведет к повышению удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), поскольку работа с персоналом будет строиться на учете социальных моментов в трудовых отношениях. Эффект проявится также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива.

Чтобы оценить эффективность от снижения текучести персонала, необходимо рассчитать затраты на замещение одного сотрудника в таблице 9.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Элемент затрат | Допущения | Расчет | Затраты, тыс. руб. |
|  | Процесс увольнения работника |  |  |
| Снижение производительности труда в период, предшествующий увольнению | 5% снижения в продолжение 1 месяца. При средней выработке в месяц 52 тыс. руб. /чел. | 52 \*1 \*0,05 | 2,6 |
| Время на собеседование с увольняющимся | ½ часа с руководителем(120 руб/час) и ½ часа работника(85 руб/час). | (120+85)/2 | 0,17 |
| Документальное оформление | ½ часа сотрудника | 85/2 | 0,043 |
|  | Наем нового сотрудника |  |  |
| Подача объявления на различные сайты и газеты | 1 час руководителя | 120 | 0,12 |
| Проверка рекомендаций | 2 часа | 120\* 2 | 0,24 |
| Собеседование с кандидатами | 2 часа (85 руб/час) и 1 час руководителя (120 руб/час) | 2\*85+120 | 0,29 |
| Оформление личного дела | 2 часа | 2\*85 | 0,17 |
|  | Обучение |  |  |
| Время руководителя подразделения | 1/3 часа в течение 2 дней | (20+20)/120 | 1,6 |
| Время помощника из числа сотрудников | В общей сложности около 10 часов за все время |  | 0,5 |
| Дополнительная нагрузка сотрудникам | В общей сложности около 10 часов за все время |  | 0,5 |
| Снижение производительности труда | В среднем на уровне 20% в течение 2 месяцев | 52\*2\*0,2 | 20,8 |
| Итого |  |  | Около 27 тыс. руб. |

Таблица 9. Расчет затрат на замещение одного сотрудника

Таким образом, на замену одного сотрудника в среднем затраты составляют 27 тыс. рублей, что является очень большой суммой.

Так, если рассчитать сумму, необходимую на замену сотрудников, уволившихся в 2014 году, получим: 43\* 27 000= 1 161 000 рублей.

Соответственно, при снижении текучести сотрудников затраты существенно сократятся. После проведения предложенных мероприятий планируется снизить уровень текучести кадров до 5 %.

При той же численности персонала, число уволившихся сотрудников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины составит 125\*5% = 7 человек

Соответственно, экономия на затратах на найм рабочей силы составит: Эк = (43 - 7) \*27 тыс. руб. = 972 тыс. руб.

Следовательно, можно рассчитать экономический эффект:

Э= 972 000 – 290 000= 482 тыс. руб.

Теперь посчитаем срок окупаемости: Затраты разделить на ресурсы.

482/290= 1,66. В итоге, срок окупаемости равен 1 год, 8 месяцев.

Соответственно, внедрение предложенных мероприятий экономически выгодно и целесообразно. Видно, что при снижении текучести, гостиница сэкономит большую сумму денежных средств, часть которых так же можно будет потратить на дальнейшее развитие корпоративной культуры гостиницы МВДЦ Сибирь.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Роль корпоративной культуры в системе управления весьма значительна, и недооценка ее может привести к снижению эффективности деятельности компании в целом. Корпоративная культура является неким незримым элементом, связывающим воедино элементы системы управления. В итоге можно сделать следующий вывод: как целое культура компании обычно состоит из относительно самостоятельных частей, отдельных сфер, форм деятельности, социальных групп. Корпоративная культура определяет поведение каждого сотрудника. Это не нужно стимулировать и контролировать. Именно поэтому каждой компании важно сформировать и поддерживать именно ту культуру, которая выгодна для работы. Культура компании находится под мощным воздействием национальной, опирается на неё, воспринимает мир сквозь её призму, так как зачастую крупные компании имеют в своей структуре предприятия по всему миру.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступила гостиница МВДЦ Сибирь. Целью данной работы является улучшение и оптимизация групповой атмосферы в гостинице МВДЦ Сибирь.

Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

1. Изучены понятия и сущности корпоративной культуры.

2. Анализ деятельности и специфических особенностей компонентов корпоративной культуры в системе управления гостиницы МВДЦ Сибирь.

4. Проведены опросы и выявлены недостатки в корпоративной культуре гостиницы МВДЦ Сибирь.

5. Разработаны рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры в системе управления гостиницы МВДЦ Сибирь.

В первой части дипломной работы были изучены понятия и сущности корпоративной культуры, а также методы и этапы формирования. Ее значение в гостиницах в наши дни.

Во второй части дипломной работы была изучена организационно – правовая характеристика гостиницы МВДЦ Сибирь. С помощью данных, полученных начальником отдела кадров, было выявлено количество сотрудников, число уволившихся и состояние корпоративной культуры.

Чтобы лучше понять ее корпоративную культуру, было проведено 2 опроса среди сотрудников гостиницы МВДЦ Сибирь.

По результатам проведенного анкетирования было выявлено, что менее всего удовлетворены сотрудники атмосферой в коллективе, отсутствием взаимоотношений во внерабочее время с коллективом, недостаточной атмосферой теплоты и доверия. Итак, корпоративная культура гостиницы МВДЦ Сибирь имеет ряд отрицательных моментов:

− Наблюдается повышающаяся текучесть кадров на предприятии (43 человека в 2014 году), недостаточная стабильность коллектива.

− Не все сотрудники имеют четкое представление о миссии, целях и стратегии компании.

− Не все работники ознакомлены с правилами поведения на предприятии. Более 20% опрошенных о них не знают.

− Присутствует недостаточная удовлетворенность персонала климатом в коллективе.

Все показанные недостатки взаимосвязаны между собой. Так, если обратить внимание на климат в коллективе, то будет повышена удовлетворенность трудом, а также снижена вероятность текучести кадров. Таким образом, необходимо совершенствовать корпоративную культуру компании.

В третьей части дипломной работы были представлены рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры, которые состоят в следующем:

1. Разработка кодекса корпоративного поведения.
2. Введение тренингов по сплочению коллектива и тренингов по внедрению в коллектив для новичков.
3. Введение постоянного обучения персонала и повышение квалификации тем сотрудникам, которые работают уже довольно долгое время.
4. Проведение регулярной диагностики корпоративной культуры, а также удовлетворенности ею сотрудников.

Таким образом, в результате реализации предложенных мероприятий повысится качество корпоративной культуры в гостинице МВДЦ Сибирь, повысится удовлетворенность и приверженность персонала, следствием чего станет снижение текучести кадров, повышение производительности труда, и соответственно, повышение эффективности деятельности предприятия.

После проведенных расчётов затраты на реализацию предложенных мероприятий составят в 2015 году 490тыс.руб. На замену одного сотрудника в среднем затраты составляют 27 тыс. руб., что является очень большой суммой.

Соответственно, экономия на затратах на найм рабочей силы составит: 972 тыс. руб. Тогда экономический эффект составит 482 тыс. руб., следовательно, внедрение предложенных мероприятий экономически выгодно и целесообразно. Видим, что при снижении текучести, гостиница сэкономит большую сумму денежных средств, часть которых так же можно будет потратить на дальнейшее развитие корпоративной культуры гостиницы МВДЦ Сибирь. Данное предложенное мероприятие вызвало интерес со стороны руководства и имеет научную ценность решаемых проблем, так как позволит улучшить корпоративную культуру на предприятии, тем самым снизится текучесть кадров, повысится производительность труда, и соответственно, повысится эффективность деятельности предприятия.

Таким образом, все поставленные задачи полностью решены, а значит, конечная цель исследования достигнута.

**Список использованной литературы.**

1. Артемова Е. Н., Козлова В. А. Основы гостеприимства и туризма: Учебное пособие для студентов ВУЗов. – Орел: ОрелГТУ, 2010. – 104 с.;
2. Бабосов Е.М. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов ВУЗов по специальности «Менеджмент» / Е.М.Бабосов, Э.Г.Вайнилович, Е.С.Бабосова.- Минск: ТетраСистемс, 2012.- 288 с.;
3. Балашов А. И., Котляров И. Д., Санина А. Г.Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стан­дарт третьего поколения. — СПб. Питер, 2012. — 320 с: ил. — (Серия «Учебное пособие»);
4. Балашова Е. А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. – М.: ООО «Вершина», 2011. – 176 с.;
5. Беквит Г. Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг/ пер. с англ. – М.: Алышна Бизнес Букс, 2010. 218 с.;
6. Булыко А. Большой словарь иностранных слов. 35000 слов. - М.: Издательство: «Мартин», 2011. – 704 с.;
7. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В.Василенко – М.: Дашков и К, 2009. – 136 с.;
8. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА – М, 2012. – 283 с.;
9. Владимирова И. Г. Компании будущего: организационный аспект. Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. №2. С 113- 117;
10. Воронин М, Макова Н. Winning the Hearts: Достучаться до сердец сотрудников / — М.: Интеллектуальная Литература, 2015. – 141 с.;
11. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное. – Таганрог: ТРТУ, 2003.
12. Гулимова А. Корпоративная культура: создать нельзя исправить//Управление персоналом. 2010.№9. С 48-50;
13. Гулимова Анна. Привилегированные сотрудники и их влияние на корпоративную культуру компании. Управление корпоративной культурой, - 2012. №1. С 5 – 7;
14. Демин Д. В. Корпоративная культура. Десять самых распространенных заблуждений, – 2010. – 136 с.
15. Денисон Д., Лиф К. Изменение корпоративной культуры в организациях. – М.: Питер. – 2013. – 192 с.;
16. Духновский С.В. Диагностика межличностных отношений. Психологический практикум. СПб: Издательство «Речь», 2009. – 141 с.;
17. Елфимова Мария, Овчинникова Юлия. Практики корпоративного управления в России. Мотивация и оплата труда, 2012. №1. С. 4-6;
18. Занковский А.Н. Корпоративная культура как ценностно-смысловое пространство организационного лидерства. В сб. Материалы II Международной научно-практической конференции «Организационная среда XXI века» М., 2011, С. 44-48.
19. Знаменский А. Вовлеченность- миф или реальность//Управление персоналом. 2015.№2. С 41 – 47;
20. Иванова С.В. Корпоративная культура, традиции и современность// Справочник кадровика. 2000. № 4. С 21-24;
21. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. / Под ред. Н.В. Андреевой. – СПб: 2010. – 320 с.
22. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом: учебное пособие. / А.Я. Кибанов. - М.: КНОРУС, 2010. - 416 с.
23. Киреева З.А. Методы психологического исследования. – Курган.: Издательство Курганского гос. ун-та, 2014. – 187 с.;
24. Козлов В. В. Формирование и изменение корпоративной культуры в процессе управления компанией в период кризиса. Управление корпоративной культурой, - 2011. №4. С. 17-18;
25. Конев И.П. Бизнес – планирование в туризме и гостеприимстве. Маркетинг и технико – экономическое обоснование культурного туризма: учеб. пособие для студентов кафедры туризма/ И.П.Конев. – Петрозаводск: Издательство ПетрГУ, 2013. – 76 с.;
26. Лохонова Г. М., Корпоративная культура будущих работников потребительской кооперации: теория, опыт и перспективы развития: монография / Г. М. Лохонова, Рос. ун-т кооп., Чебоксар. кооп. ин-т (филиал) . - Чебоксары : [б. и.] - 2011. – 189 с.;
27. Львов Д. В. Архетипическая составляющая корпоративной культуры: автореф. Дисс канд. Философских наук/ Д. В. Львов. – Красноярск, 2012. – 22 с.;
28. Маринина О. Мотивируем сотрудников посещать корпоративные мероприятия// Кадровое дело. 2012.№12. С 97 – 102;
29. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. М.: «Дело», 2010. – 702 с.;
30. Михайлина С. А. Социально-философский анализ поведенческих регуляторов в корпоративной культуре: автореф. Дисс. … канд. Фил. Наук / С. А. Михайлина. — М, 2013. — 27 с.;
31. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания (Практикум). – М.: Издательство «Альфа – Пресс», 2010. – 640 с.;
32. Одегов Ю., Руденко Г. Инструменты развития организационной культуры: направления трансформаций. Управление корпоративной культурой, - 2012. №1. С. 10-12;
33. Приголовко Г. А. Вознаграждение персонала в свете концепции управления человеческими ресурсами. Менеджмент в России и за рубежом, 2010. - №6, с 12- 36;
34. Соломон М., Ингильери Л. Выдающийся сервис, отличная прибыль. Принципы достижения настоящей клиентоориентированности. – М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 142 с.;
35. Спивак В. А. Корпоративная культура. Теория и практика. / В. А. Спивак. – СПб: «Питер». – 2011. – 352 с.;
36. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг [Электронный ресурс] : электрон. учеб. курс / под ред. Т.Д. Бурменко.- Электрон. дан. И прогр. - М. : КноРус, 2010;
37. Третьякова Е.П., Хафизова Л.З. Анализ состояния системы корпоративного управления на примере промышленной компании машиностроительного профиля. Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - №2. – С. 92 – 101;
38. Управление персоналом: Учебное пособие/ Под общ. ред. Г.И.Михайлиной. – 3-е изд., перераб. – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 280 с.;
39. Шайн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб: «Питер». – 2012. – 248 с.;
40. Шеридан Р. Работа мечты. Как построить компанию, которую любят. – М.: Издательство « Манн, Иванов и Фербер», 2014. – 128 с.;
41. Шоул Джон. "Осмысленное производство": формирование корпоративной культуры, ориентированной на эффективность в достижении целей. Управление человеческим потенциалом, - 2011. №2. С. 5 – 9;
42. Хрисафнова А.: Памятка по адаптации сотрудников [Электронный ресурс]. - <http://www.hr-journal.ru/articles/ap/pamjatka-po-adaptacii.html>
43. Щукина О., Волкова Д.: Как работать с конфликтами, или тайные и явные игры с сотрудниками [Электронный ресурс]. - <http://www.hr-journal.ru/articles/oc/kak-rabotat-s-konfliktami.html>
44. Дементий Д.: Корпоративная культура организации [Электронный ресурс]. - <http://copdoc.ru/articles/828.html>
45. Луков С.В.: Человек в зеркале организационных культур [Электронный ресурс]. - <http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2010/7/Lukov/>
46. Щербинин С.В.: Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции [Электронный ресурс]. - <http://psychology.nsu.ru/statserbina.html>
47. Веретнов В.И.: Менеджмент корпоративной культуры [Электронный ресурс]. -
48. [http://bigc.ru/publications/other/org\_culture/meng\_corp\_strukt.php](http://bigc.ru/publications/other/org_culture/meng_corp_strukt.php )
49. Сайт гостиницы МВДЦ Сибирь <http://www.centersiberia.ru/hotel>

**Приложения.**

Приложение 1.

Заявка на бронирование номера в гостинице МВДЦ Сибирь.

**ЗАЯВКА – ДОГОВОР**

**на размещение « Гостиница МВДЦ Сибирь»**

**г. Красноярск, ул. Авиаторов, д. 19**

**Наименование организации-плательщика** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Просим забронировать гостиничные номера согласно предоставленному списку:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата и время заезда | Дата  и время выезда | Фамилия, имя, отчество | Гражданство | Категория  номера | Размещение  в номере (одноместное, двухместное) |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**При групповой заявке список прилагается на отдельном листе**: (в списке указываются для каждого клиента: даты и **время** заезда и выезда, категория бронируемого номера, одноместное или двухместное размещение в номере). Без списка заявка не принимается.

**Порядок оплаты:**

Общая стоимость заказанного обслуживания оплачивается после подтверждения заявки-договора. Заявка считается принятой, если по ней Клиенту выставлен счет и получено подтверждение о бронировании. Размещение в гостинице производится только при условии поступления денежных средств на расчетный счет гостиницы в 100% объеме не позднее трех дней до даты заезда, при отсутствии предоплаты заселение производится только после оплаты клиентом услуг гостиницы наличными денежными средствами, либо при представлении им копии платежного поручения с отметкой банка об оплате услуг.

**Клиент и гостиница признают юридическую силу документов, подписанных и переданных факсимильным путем.**

**Реквизиты сторон**

|  |  |
| --- | --- |
| Общество с ограниченной ответственностью «ЭкспоСервисСибирь»  660077, г. Красноярск, ул. Авиаторов, 19  ИНН 2465310440 КПП 246501001  р/с 40702810300400010825  к/с 30101810000000000650  БИК 040407650  Красноярский филиал ОАО АКБ «Связь-Банк», 660017, Красноярский край, г. Красноярск, пр.Мира, д.102  Тел. бронирования: **8 (391) 298-90-38**  Тел. ресепшен: **8 (391)298-90-50, 298-90-51**  Факс: **8 (391)298-90-50, 298-90-51**  **e-mail info@siberiahotel.ru**  **www.centersiberia.ru**  Генеральный директор\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2014 г.  МП | Клиент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ИНН\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_КПП\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  ОКОНХ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ОКПО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  р/с\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  к/с\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  БИК\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  **Тел.(код)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_факс\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **e-mail \_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **www\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  Руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_ г.  МП |

Счет на оплату направить по факсу (код)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Контактное лицо (ФИО и телефон) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Примечание:** Справки по бронированию, можно получить ежедневно по телефонам: **(391) 298-90-38,**

**(391) 298-90-50.**

Для получения счета на оплату заполненная и подписанная заявка-договор направляется по факсам (**391)298-90-50, 298-90-51** **.**

Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости. Алексей шел домой один, и не мечтал решить уравнение гиперскорости.м

Приложение 2.

Опросник Л. Н. Лутошкина

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА ГРУППЫ**

Ф.И.О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Возраст\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Инструкция:** следует прочесть сначала предложение слева, затем – справа и после этого знаком «+» отметить в средней части листа ту оценку, которая наиболее соответствует истине. При этом надо иметь в виду, что оценки означают:

+3 – свойство, указанное слева, появляется в коллективе всегда;

+2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

+1 – свойство появляется достаточно часто;

0 – ни это, ни противоположное (указанное справа) свойство не проявляется достаточно ясно или то и другое проявляется в одинаковой степени;

-1 – достаточно часто проявляется противоположное свойство (указанное справа);

-2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

-3 – свойство проявляется всегда.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Положительные особенности | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Отрицательные особенности |  |  |
| 1.Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение |  |  |  |  |  |  |  | Преобладает подавленное настроение, пессимистический тон |  |

Продолжение

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2. Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии |  |  |  |  |  |  |  | Преобладает конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии |  |  |
| 3. В отношениях между группами внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание |  |  |  |  |  |  |  | Группировки конфликтуют между собой |  |  |
| 4. Членам коллектива нравится быть вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время |  |  |  |  |  |  |  | Члены коллектива проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности |  |
| 5.Успех или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива |  |  |  |  |  |  |  | Успехи и неудачи членов коллектива оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают зависть и злорадство |  |

Продолжение

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 6.Преобладают одобрение и поддержка, упрёки и критика высказываются с добрыми побуждениями |  |  |  |  |  |  |  | Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов |  |  |
| 7.Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8.В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное единение по принципу «один за всех и все за одного» |  |  |  |  |  |  |  | В трудных случаях коллектив «раскисает», появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения |  |
| 9. Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные |  |  |  |  |  |  |  | Достижения или неудачи всего коллектива не находят отклика у его отдельных представителей |  |

Продолжение.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 10. Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться |  |  |  |  |  |  |  | Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность |  |  |
| 11. Коллектив активен, полон энергии |  |  |  |  |  |  |  | Коллектив пассивен, инертен |  |
| 12. Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело |  |  |  |  |  |  |  | Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах |  |  |
| 13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту |  |  |  |  |  |  |  | Коллектив разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, высмеивают их |  |  |
| 14. У членов коллектива проявляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители |  |  |  |  |  |  |  | К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно |  |  |

Приложение 4.

Тест «Уровень корпоративной культуры» С. Ханди.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Суждения** | **Баллы** | | | | | | | | | |
| 1. | На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2. | У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. | Наша деятельность четко и детально организована | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. | Система заработной платы у нас не вызывает  нареканий работников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. | Все,  кто желает, у нас могут приобрести новые специальности | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6. | На нашем предприятии налажена система коммуникаций | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7. | У нас принимаются своевременные и эффективные  решения | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8. | Рвение и инициатива у нас поощряются | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9. | В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения  на новые должности | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10. | У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций  (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11. | Наши работники участвуют в принятии решений | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12. | Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13. | Рабочие  места  у нас обустроены | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14. | У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15. | У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 16. | Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 17. | Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 18. | У нас поощряется двухстороння коммуникация | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 19. | Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 20. | У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 21. | Работа ля меня интересна | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 22. | На нашем предприятии  поощряется непосредственное  обращение мастеров и бригадиров к руководству | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 23. | Конфликтные ситуации у нас допускаются  с учетом всех реальностей обстановки | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 24. | Рвение к труду  у нас всячески  поощряется | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 25. | Трудовая  нагрузка у нас оптимальная | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 26. | У нас практикуется  делегирование полномочий  на нижние эшелоны управления | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Продолжение.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 27. | В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение  между работниками | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 28. | Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 29. | Наши работники испытывают гордость за свою организацию | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Подсчет баллов

1.      Подсчитайте общий балл. Для  этого надо сложить показатели всех ответов.

2.      Посчитайте средний балл по секциям:

Работа -  1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

Коммуникации  - 2, 6, 10, 14, 18, 22.

Управление  - 3, 7,  11, 15, 19, 23, 26, 28.

Мотивация и мораль - 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

 Интерпретация

 Индекс уровня корпоративной культуры определяется по общей сумме  по общей сумме  полученных баллов.  Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее  - 0.  Показатели свидетельствуют о следующем уровне:

261 - 290 -  очень высокий

175 - 260 -  высокий

115 - 174 - средний

ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации

Приложение 5.

Анкета для определения уровня корпоративной культуры.

1. Знаете ли вы историю гостиницы? Да/нет/ частично
2. Имеете ли вы представление о миссии организации? Да/нет
3. Имеете ли вы понятие о стратегии вашей компании? Да/нет
4. Для вас корпоративная культура – это:

- совместный отдых с руководством;

- социальная помощь;

- комплекс традиций и обрядов;

- наличие символики;

- другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Существуют ли в вашей фирме закрепленные правила поведения? Да/нет
2. Проводятся ли совместные мероприятия в гостинице?

- Дни рождения;

- Спортивные соревнования;

- Выезды на природу;

- Другое;

- Нет.

1. Какие из перечисленных ценностей являются в вашей организации основными?

- интересная работа;

- справедливая оценка труда со стороны руководства;

- возможность участия сотрудников в принятии решений;

- стабильность рабочего места и перспектива роста;

- размер заработной платы.

1. Как вы считаете, соответствуют ли данные ценности потребностям сотрудников? Да/нет
2. Наиболее значимые формы нематериального стимулирования сотрудников?

- Социальная защита;

- Корпоративные праздники;

- Моральное вознаграждение;

- Обучение, повышение квалификации;

- Оценка труда;

- Возможность карьерного роста.

1. Как вы считаете, достаточно хорошо в гостинице осуществляется повышение квалификации кадров? Да\нет
2. Удовлетворены ли вы в целом корпоративной культурой в гостинице?

-Да;

- Нет;

- Частично.

Приложение 5.

Примеры упражнений для тренингов.

1. Упражнение «Квадрат» (5-10 мин.)

Цель: прочувствовать каждого участника группы.

Ход упражнения:

Постройте весь коллектив в круг, и пусть участники закроют глаза. Теперь, не открывая глаз нужно перестроиться в квадрат. Обычно сразу начинается балаган, все кричат, предлагая свою стратегию. Через какое-то время выявляется организатор процесса, который фактически строит людей. После того, как квадрат будет построен, не разрешайте открывать глаза. Спросите, все ли уверены, что они стоят в квадрате? Обычно есть несколько человек, которые в этом не уверены. Квадрат действительно должен быть ровным. И только после того, как абсолютно все согласятся, что стоят именно в квадрате, предложите участникам открыть глаза, порадоваться за хороший результат и проанализировать процесс. Так же можно строиться в другие фигуры.

Во время упражнений участники переживают сильные эмоции и делают массу выводов, поэтому после каждого этапа можно устраивать небольшое обсуждение, где можно говорить пожелания своим коллегам для улучшения работы. Самый главный вопрос здесь: каким образом задание можно было сделать качественнее и быстрее?

Очень хорошо, если каждый участник тренинга будет отмечен руководством, а еще лучше, если команды получат хорошие памятные призы.

1. Упражнение «Коллаж»

Время проведения: 40-45 мин.

Цель: сплотить коллектив и по ближе узнать каждого участника группы.

Материалы: ватман, клей, цветные картинки разной тематики, цветные карандаши, краски с кисточками.

Ход упражнения:

Группа садится за стол, предлагается ватман, клей, цветные картинки разной тематики, цветные карандаши, краски с кисточками. Из предложенных картинок каждый участник группы выбирает картинки, соответствующие тому, как он видит и чувствует себя в данной группе. Выбрав картинки, каждый располагает и приклеивает их на ватмане так, как чувствует свое расположение в группе. После выполненной работы каждый участник (по желанию) дополняет свои картинки фоном с помощью красок и карандашей

Вопросы для обсуждения:

Почему вы выбрали ту или иную картинку?

Соответствует ли расположение ваших картинок так как вам бы хотелось?

Чувствуете ли вы себя так в группе?

Были ли сложности при выполнении упражнения?

1. Упражнение «Театр: пьеса, которая устроит всех»

Время проведения: 25-30 мин.

Ход упражнения:

Разделите людей на 4 группы минимум по 4 человека. Одна группа – сценаристы, вторая – режиссеры, третья актеры и четвертая – критики. Задача для всей команды: написать и поставить пьесу, которая устроит всех. Причем пьеса должна устраивать и по жанру, и по названию, и по содержанию и по всему остальному. Сценаристы пишут первый акт, затем его критикуют критики, вносят свои поправки, дальше текст отдается режиссерам, и они начинают постановку вместе с актерами. В это время уже пишется второй акт, а потом третий. И вот когда все готово, все рассаживаются в «зале», и актеры начинают играть. Бурные овации, море эмоций. Вот теперь посадите людей и спросите каждого, устроила ли его пьеса? Что можно было бы сделать лучше? В этот момент участники могут поделиться позитивными и негативными впечатлениями от совместной работы и об отдельных личностях. И, если пьеса устроила всех или почти всех, значит, командообразующий эффект налицо.