**Выпускная квалификационная работа**

**На тему:** Турпредприятия и корпоративная культура как фактор повышения успешности их деятельности

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

**Введение 6**

**Глава 1. Теоретико-методологические аспекты формирования корпоративной культуры на современном предприятии 9**

**1.1. Общие понятия и сущность корпоративной культуры 9**

**1.2. Виды и типы корпоративной культуры 14**

**1.3. Элементы корпоративной культуры 24**

**Глава 2. Корпоративная культура как фактор эффективности и стабильности турпредприятий 31**

**2.1. Турагенты и туроператоры 31**

**2.2. Предприятия гостеприимства 42**

**2.3. Предприятия перевозчиков 47**

**Глава 3. Корпоративная культура: современное состояние 54**

**3.1. Мировой опыт по формированию корпоративной культуры 54**

**3.2. Технологии формирования корпоративной культуры 60**

**3.3. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры 71**

**Заключение 80**

**Список литературы 83**

**Приложения 88**

# Введение

Процессы, происходящие в российской экономике, предоставили широкие возможности для становления новых форм и способов взаимодействия между различными составляющими туристской сферы, создали условия для самостоятельности, предприимчивости, инициативы всех субъектов, обеспечивающих эффективность туристского бизнеса. В то же время обострилось противоречие между стремительно развивающимися инновационными процессами в различных областях жизни общества и неспособностью туристской сферы адекватно реагировать на происходящие изменения.

Усилились противоречия между:

- расширяющимся разнообразием общественных и индивидуальных ожиданий от предлагаемых сферой туризма услуг и неспособностью туристских предприятий обеспечить условия для получения уровня туристских услуг, соответствующего этим ожиданиям, мировым стандартам и российским традициям;

- стремлением повысить экономическую эффективность туристских предприятий и недостаточным уровнем теоретического осмысления современных механизмов снижения издержек предпринимательской деятельности в сфере туризма;

- необходимостью обеспечения эффективности координации и регулирования деятельности туристских предприятий и несовершенством традиционно сложившейся системы управления в туристском бизнесе;

- бурным развитием информационных технологий, резким увеличением объема информационных потоков в обществе и отсутствием адекватной научно обоснованной реакции российской сферы туристских услуг.   
Разрешение этих противоречий требует теоретического осмысления особенностей управления в сфере современного туризма и сущностных характеристик управления развитием эффективных организационно-экономических форм интеграции туристских предприятий.

В условиях гетерогенного развития субъектов туристского комплекса особое значение приобретает осмысление теоретических основ корпоративного управления развитием туристского комплекса на основе роста деловой активности. Разработка теоретических основ корпоративного управления развитием туристского комплекса на основе роста деловой активности может способствовать формированию нового взгляда на проблемы повышения экономической эффективности управления в сфере туризма.

История массового туризма начитывает около трех столетий. В средние века и новое время туризм носил аристократический, а затем элитарный характер, что не позволяло говорить о большом значении этого сегмента рынка. Отношение к туризму как отрасли экономики стало складываться в XVIII в. в Англии. XIX век считается веком укрепления элитарного и развития массового туризма. Именно в это время более высокими темпами развивается выездной туризм. В XX веке развитие авиационного и автомобильного транспорта и усовершенствование морского транспорта привело к стремительному расширению географии туризма. В это время происходит усиленное развитие международного массового туризма.

В настоящее время российский туризм является полноправной динамично развивающейся сферой экономики.

Однако его интенсивный рост приводит к усилению противоречий между:

- растущими ожиданиями от предлагаемых сферой туризма услуг и неспособностью большинства туристских предприятий обеспечить качественный уровень услуг на конкурентной основе;

- стремлением повысить экономическую эффективность туристских предприятий и недостаточным уровнем теоретического осмысления современных механизмов оптимизации их работы и развития;

- бурным развитием информационных технологий и отсутствием адекватной научно обоснованной реакции российской сферы туристских услуг на их использование.

Разрешение этих противоречий требует теоретического осмысления особенностей управления развитием туристских предприятий, оценки параметров управления их развитием в рамках единой культурно-информационной системы, определения эффективных организационно-экономических форм их интеграции.

# 

# Глава 1. Теоретико-методологические аспекты формирования корпоративной культуры на современном предприятии

## 1.1. Общие понятия и сущность корпоративной культуры

За последние несколько лет, и менее отчетливо за последние пятьдесят лет, вопросы культуры, и особенно культуры в больших организациях, все больше привлекают внимание теоретиков и исследователей. Действительно, мы живем в такое время, когда тысячи людей знают, чем характеризуется культурная обстановка в организации, и любят порассуждать об этом.

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие корпоративной культуры.

Новый термин «корпоративная культура» кажется таковым только на первый взгляд. На заре монополизма, когда основатель крупнейшей автомобильной корпорации Форд здоровался со своими рабочими за руку и поздравлял их с семейными торжествами, он создавал на своих заводах именно эту самую культуру — общую благоприятную атмосферу среди персонала всех уровней — эфемерное явление, которое нельзя потрогать в буквальном смысле, но чьи плоды весьма материальны, так как напрямую способствуют увеличению доходов компании.

Корпоративная культура — это не только имидж компании, но и эффективный инструмент стратегического развития бизнеса. Ее формирование всегда связано с инновациями, направленными на достижение бизнес-целей и, следовательно, повышение конкурентоспособности.

В декабре 2004 года Ассоциация менеджеров провела исследование, направленное на выявление приоритетных направлений развития профессии менеджера в 2004 году. Его результаты показали, что одну из самых ключевых позиций занимает тема корпоративной культуры в рамках стратегического управления человеческими ресурсами.

Однако реальная расстановка приоритетов сегодня, к сожалению, выглядит несколько иначе. Несмотря на признание своей значимости, корпоративная культура воспринимается чаще всего как средство формирования внешнего имиджа организации, а не повышения эффективности бизнес-процессов и развития компании.

По данным Ассоциации менеджеров, на сегодня только 25% компаний имеют специальные департаменты, отвечающие за формирование корпоративной культуры и внедрение инноваций. А ведь именно корпоративная культура, способствующая изменениям внутри организации, является основой развития и конкурентоспособности любой успешной организации.

В «классическом» понимании корпоративная культура рассматривается как инструмент стратегического развития компании через стимулирование инноваций и управление изменениями. Корпоративная культура существует в любой компании — с момента появления организации и до самого конца — вне зависимости от того, создается специальная служба для работы с ней или нет. Грамотное же управление корпоративной культурой оказывает самое положительное влияние на бизнес компании. В частности, оно позволяет сокращать расходы, причем не только на подбор персонала, но и, например, на внешний PR: сотрудники, являющиеся проводниками философии компании во внешний мир, снимают часть функций с департамента, занимающегося PR-политикой организации. Компания с грамотно развитой корпоративной культурой пользуется большим авторитетом на рынке и привлекательна как для потенциальных сотрудников, так и для партнеров по бизнесу и акционеров.

На практике специалисты по управлению человеческими ресурсами по-разному интерпретируют понятие корпоративной культуры. Одно из грамотных его определений звучит так: «корпоративная культура — это система ценностей и методов управления». Первая часть определения относится к нематериальным активам организации, а вторая — к конкретным механизмам. Эти два, на первый взгляд, противоположных аспекта понятия и приводят к его неоднозначному толкованию.

И все же, что такое корпоративная культура? Определений культуры имеется немало. Мы интуитивно чувствуем, что такие понятия, как «личность» или «общение» приближаются к чему-то очень важному в определении культуры, но это «что-то» настолько расплывчато, что его определение так же многочисленны, как картинки в калейдоскопе. И чем больше определений культуры, тем свободнее каждый новый автор придумывает собственную версию.

К примеру, по Барри Фегану, корпоративная культура — это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные сотрудниками. Корпоративная культура — это, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает… Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части, и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, лишь руководителя. Это определение, должен признать, в силу своей яркости и символичности более всего импонирует мне. Однако существуют более строгие и формальные объяснения этому явлению.

А. Н. Занковский определяет корпоративную культуру так: «Корпоративная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культуральное пространство и особое ощущение реальности».

Т. Ю. Базаров – так: «Культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях».

Каждый волен сам выбирать наиболее приятное для него определение корпоративной культуры, однако, ясно, что общий смысл сказанного идентичен во всех определениях – культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством сотрудников.

Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям — миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т. д. Такие системы координат неочевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила. То, что делает менеджер или любой член организации, в значительной мере является функцией совокупности его представлений об окружающем его мире. В экстремальных случаях эти системы координат работают против организационных целей и, расширяя или ограничивая диапазон поведенческих и когнитивных возможностей работников, снижают эффективность коллективной деятельности.

Корпоративная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, прежде всего, и главным образом в организационном поведении сотрудников. Сюда следует отнести устойчивость, эф­фективность и надежность внутрисистемных организационных свя­зей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптив­ность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в корпоративном поведении работников в соответ­ствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объе­диняющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом.

Нетрудно заметить тесную связь между культурой организации и корпоративной культурой. Первое невозможно без второго. Корпоративная культура предприятия призвана обеспе­чить адаптивное поведение организации во внешней среде. Она помогает предприятию выжить, победить в конкурентной борьбе, завоевать новые рынки и успешно развиваться. Но при этом ее основой является внутренняя консолидация, взаимодействие и вза­имокоординация, основанные на четком разделении труда, ответ­ственности и согласовании интересов. Корпоративную культуру предприятия определяет формула: общие ценности — взаимовыгод­ные отношения и сотрудничество — добросовестное организационное поведение. Как культура вообще базируется на общепризнанных ценностях и общепринятых нормах (правилах) поведения, так и корпоративная культура на предприятии формируется на основе признанных ценностей и принятых норм поведения именно в дан­ном коллективе и данной организации.

Корпоративная культура, по определению, не может быть сконструирована и внедрена. Она не может быть даже заимствована. Заимствованы, могут быть лишь некоторые структуры и механизмы связей, отражаемые в организационных проектах. Пересадка же с одной почвы на другую образа корпоративного поведения, как правило, бывает безуспешной. Каждый коллектив уникален: по­ловозрастной состав, профессионально-квалификационная структура кадров, отраслевая, географическая специфика и т. п. — все это накладывает свой отпечаток. Большое значение имеет история ста­новления предприятия, формирования самого коллектива и сло­жившиеся традиции. На некоторых предприятиях основой для формирования особой культуры корпоративного поведения и воспитания в этом духе кадров провозглашается так называемое кредо фирмы.

Носителями корпоративной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Культура, образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании.

Таким образом, корпоративная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Она позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

## 1.2. Виды и типы корпоративной культуры

*Типы корпоративной культуры*

Корпоративная культура возникает в любой структурированной группе людей. Причем она становится тем мощнее, чем дольше существует данная структура.

Обычно корпоративная культура возникает спонтанно, «снизу», и передается «из уст в уста», с помощью личного примера и устных наставлений старожилов. Наибольший вклад вносят наиболее харизматические личности. Именно их привычки и правила поведения начинают, пусть неосознанно, копировать другие сотрудники.

Естественно, если во главе организации стоит сильный харизматический лидер, то основное влияние на формирование корпоративной культуры окажет именно он. И корпоративная культура начнет работать на своего создателя.

Однако без четкого «научного» управления этим процессом, без создания «якорей» корпоративного кодекса, без осознанного использования элементов корпоративной культуры в рекламных и PR-материалах, основной цели не достигнуть, а именно — самоподдержания и саморазвития организации.

Некоторые руководители рассматривают свою корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Специфические культурные ценности организации могут касаться следующих вопросов:

- предназначение организации и ее «лицо» (высшее качество, лидерство в своей отрасли, дух новаторства);

- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу, уважение старшинства и власти);

- значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров, важность постов различных вице-президентов, роли разных отделов);

- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение к индивидуальным правам, обучение и возможности повышения квалификации, справедливость при оплате, мотивация людей);

- роль женщин в управлении и на других должностях;

- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;

- организация работы и дисциплина;

- стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или стиль сотрудничества, использование комитетов и целевых групп);

- процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации);

- распространение и обмен информацией (сотрудники информированы хорошо или плохо);

- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам, возможность контактов с высшим руководством);

- характер социализации (кто общается с кем во время, и после работы, особые условия, такие как отдельная столовая и др.);

- пути решения конфликтов (желание избежать конфликта или идти на компромисс, участие высшего руководства);

- оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем осуществляется, как используются результаты);

- отождествление с организацией (лояльность и целостность, дух единства, удовольствие от работы в организации);

*Виды корпоративных культур*

«Культура власти» — в данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности. Пример культур власти часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов, и небольшой доли бюрократизма. Проблемы решаются, по большей части, на основе баланса влияний, а не на процедурной или частично логической основе. Организации с таким типом культуры могут быстро реагировать на события, но сильно зависят от принятия решений людьми из центра. Они будут стремиться привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и таких, которые невысоко ценят безопасность. Сила ресурсов является основой власти в этой культуре, с некоторыми элементами персональной власти в центре. Размер — это проблема для культур власти: трудно соединять слишком много видов деятельности и при этом сохранить контроль. Такие организации преуспевают в создании организаций с большей степенью независимости, сохраняя при этом контроль над финансами.

Чтобы хорошо уживаться с культурой власти, служащий должен быть сориентирован на власть (силу), интересоваться политикой, не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не в других членах команды, сориентирован на результат, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдержать жесткую конкуренцию.

«Ролевая культура» — характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго распланированная организация (более известная как бюрократия), которую можно представить в виде храма. Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими, как финансовый отдел и торговый отдел (ее колонны), которые координируются узким связывающим звеном управления сверху. Степень формализации и стандартизации велика; деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками. В ролевой культуре основным источником силы является сила положения. Для исполнения роли выбираются отдельные лица, к силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем ей месте. Влияние регулируется правилами и процедурами. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Этот тип организации, вероятнее всего, будет успешно действовать в стабильном окружении, со стабильным рынком, предсказуемым и контролируемым, и где «жизнь» продукта длительна. И наоборот, ролевая культура плохо адаптируется к изменениям, плохо «осознает» необходимость изменений и медленно на них реагирует. Ролевая организация обнаруживается там, где стабильность производства важнее гибкости или где техническая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции или стоимости обслуживания.

Отдельному служащему ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты и, возможно, продвижением по службе внутри функциональной области. Но эта культура является разрушительной для честолюбивых лиц, ориентированных на власть и стремящихся управлять своей работой, для тех, кого больше интересует результат, чем методы. Такие лица будут удовлетворены, только находясь в группе старших менеджеров. По-видимому, ролевая культура подойдет менеджерам, которые любят безопасность и предсказуемость, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающийся личный вклад, и для тех, которых интересует возможность квалифицированно применять принятую методологию, а не окончательный результат.

«Культура задачи» — данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации. Эта культура сориентирована на проект или работу, ее структуру лучше всего представить в виде сетки, некоторые нити толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в местах пересечения этой сетки, в узлах. Организация с «матричной структурой» является одним из примеров культуры задачи. Основное внимание в этой культуре уделяется скорому завершению работы. Организация с такой культурой пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения и стилевых различий. Влияние базируется больше на силе эксперта, специалиста, а не на силе или положении личности. Влияние здесь распространяется шире, чем в других типах корпоративных культур.

Культура задачи хорошо адаптируется. Группы, проектные бригады или специальные комиссии создаются для определенных целей и могут быть переформированы, распущены или оставлены. Организация может быстро реагировать, т. к. каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решения. Отдельные личности находят, что для этой культуры характерны высокая степень автономии, оценка работы по результатам и легкие рабочие отношения внутри группы, причем обоюдное уважение основано на способностях, а не на возрасте или положении. Поэтому культура задачи подходит там, где жизнь продукта скоротечна, и где важна скорость реакции. Этим преимуществам противостоят трудности управления большой подвижной организацией, трудности, связанные с созданием рациональной структуры, трудности достижения профессионализма. Управление в этих организациях является затруднительным. Основной контроль остается за высшим руководством, которое распределяет проекты, людей и ресурсы, и сохраняет незначительный каждодневный контроль над работой без нарушений норм культуры. Это хорошо работает в благоприятных условиях и когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. Однако же если они менее доступны, высшее руководство начинает испытывать необходимость контролировать работу и результаты, а руководители группы могут начать конкуренцию за эти ресурсы, используя политическое влияние. Мораль группы падает, работа приносит меньше удовлетворения, и сотрудники начинают действовать в своих личных интересах. Это делает необходимым установление определенных правил и процедур работы. Менеджер вынужден использовать выполнение работы. Таким образом, у культуры задачи есть тенденция перейти к ролевой культуре или культуре власти, когда ограничены ресурсы или предприятие функционирует плохо.

Большинство менеджеров, конечно, на среднем или низшем уровне, предпочли бы работать в организации с культурой задачи, когда делается акцент на группы, возможности специалиста (эксперта), вознаграждение по результату и объединение личных и групповых целей. Это хорошо согласуется с современными тенденциями к изменению и адаптации, индивидуальной свободой и низким различием статуса, но ко всем ситуациям эта культура не подойдет. Менеджер в такой культуре должен быть гибким и уверенным, имея дело с неустойчивой и, возможно, кратковременной работой. Он или она должны быть готовы оцениваться по результатам и должны чувствовать себя на высоте, координируя работу коллег, каждый из которых, возможно, более компетентен, чем менеджер, в отдельных аспектах задачи. Каждый в группе может ожидать контроля над своей деятельностью. Предполагают, что этот тип культуры предпочитает большинство средних менеджеров.

«Культура личности» — организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. Этот тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, однако, многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность находится в центре; если есть некоторая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнения собственных интересов без какой-либо цели. Эту культуру лучше всего представить как пчелиный рой или «звездную галактику». Очевидно, немногие организации могут существовать с таким видом культуры, т. к. организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями участников организации. Более того, для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления за исключением обоюдного согласия. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Личность может покинуть эту организацию, но у организации редко есть сила «выселить» личность. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости — это обычно сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, поэтому к нему прислушиваются.

Адвокатские конторы, союз архитекторов и мелкие консультирующие фирмы часто сориентированы на «личность». Кооператив может стремиться к культуре личности в организационной форме, но по мере развития он, в лучшем случае, приходит к культуре задачи, но гораздо чаще к ролевой культуре или культуре власти. Хотя организации с культурой личности встречаются редко, часто можно столкнуться с личностями, отдающими предпочтение личным интересам и подходящими под этот тип культуры, но работающими в более типичных организациях (консультанты в больницах, архитекторы в местных советах). Они мало преданы своей организации и рассматривают ее как место совершения своих собственных дел с некоторой выгодой для работодателя. Такими личностями нелегко управлять. Являясь специалистом, им легко найти другую работу; сила положения, не подкрепленная силой ресурсов, не работает. Эти личности не признают силу экспертов и не подчиняются силе принуждения. Остается только сила личности, но на таких людей вообще трудно повлиять. К тому же на них обычно не влияют групповые нормы и отношения с коллегами, что могло бы умерить их личностные амбиции.

Возможно, ни один менеджер не был бы счастлив, работая в организации с культурой личности. Данные «личности», по-видимому, были бы буквально неуправляемыми, но даже в культуре личности людям нужны средства для достижения своих целей, и личность, контролирующая доступ к этим средствам, может оказывать некоторое давление и настаивать на подопечности за использование этих ресурсов.

Но нужно еще раз подчеркнуть, что две или более этих культур могут существовать в одной организации наряду с субкультурами, все они усложняют жизнь организации, является источниками тревог, радостей, разочарований и возможностей для тех, кто там работает.

Мы живем в век все возрастающего давления извне — давление глобального социально-экономического, политического и экономического кризиса, и изнутри — давление духовного кризиса. И то и другое оказывает влияние на жизнь организации. В тех из них, где жизнь вошла в полосу кризисов, культура носит фрагментарный характер и в значительной мере дискредитирована, она уже не может служить надежной связью между людьми, которым необходимо думать и действовать вместе.

Опрос сотрудников разных коммерческих банков, торговых и консалтинговых фирм показал, что высшее руководство этих организаций видит в корпоративном духе источник благосостояния фирмы.

Помимо прочего в организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры.

Доминирующая культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально. Когда одно производственное отделение какого-то конгломерата имеет уникальную культуру, отличающуюся от других отделений организации, то существует вертикальная субкультура. Когда специфический отдел функциональных специалистов (такой, как бухгалтерский или торговый) имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура. Любая группа в организации может создать субкультуру, однако большей частью субкультуры определяются департаментской (отдельческой) структурной схемой или географическим разделением. Она будет включать основные ценности доминирующей культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этого отдела.

**Рис.1 Разделение КК на субкультуры**

Очевидно, что различные субкультуры будут влиять друг на друга и на общую корпоративную культуру в целом, обуславливая ее особенности.



В успешно работающих организациях существует собственная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов. Корпоративная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников.

**Рис.2 Влияние субкультур на КК предприятия**



Сильная и слабая культура. Необходимо различать сильную и слабую культуру. Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов, имеют слабую культуру. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей. Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны постоянно поддерживаться.

## 1.3. Элементы корпоративной культуры

В настоящее время стало уже традиционным выделять три уровня корпоративной культуры:

1) поверхностный (символический) уровень – это все, что человек может увидеть и потрогать: корпоративная символика, логотип, фирменные календари, флаг фирмы, гимн фирмы, особая архитектура здания и т. п. Также к символическому уровню относят мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников. Такие легенды и истории обычно передаются устно. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах корпоративной культуры.

2) подповерхностный уровень – объединяет ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и призванные быть руководящими в повседневной деятельности членов организации. Типичным примером такой ценности может служить установка «клиент всегда прав» в отличие от установки о первенстве производителя в советский период. В частности, продолжающееся существование старой ценности о первенстве производителя до сих пор противодействует эффективной работе многих организаций и секторов экономики. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

3) базовый (глубинный) уровень – базовые предположения, возникающие у членов организации на основании личных паттернов, подкрепляемых или изменяющихся успешным опытом совместных действий и в большинстве случаев неосознаваемые, некоторый «воздух» корпоративной культуры, который без запаха и вкуса, которым все дышат, но в обычном состоянии не замечают. Эти базовые предположения трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру.

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру корпоративной культуры, выделяя ее следующие компоненты:

Мировоззрение — представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т. д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями. Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

Корпоративные ценности, т. е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между корпоративным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентации, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Корпоративные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других.

Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами корпоративной культуры.

Нормы — совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление о корпоративной культуре. Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют корпоративную культуру.

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной корпоративной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой корпоративной культуре:

Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других — поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);

Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т. п.), свидетельствующие о существовании множества микрокультур;

Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи: как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т. п.;

Осознание времени, отношение к нему и его использование: восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности;

Взаимоотношения между людьми: влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания. Соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов;

Ценности и нормы первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что — плохо; вторые — набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения;

Мировоззрение: вера или отсутствие веры в справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т. п.;

Развитие и самореализация работника: бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту;

Трудовая этика и мотивирование: отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту. Качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации.

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции корпоративной культуры. Содержание корпоративной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом контексте говорить о корпоративной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из этих субкультур может стать доминирующей, т. е. собственно корпоративной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью как инструмент консолидации индивидуальных целей в направлении общей организационной цели.

В организации может существовать и такой тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Среди этих корпоративных контркультур могут быть выделены следующие виды:

прямая оппозиция ценностям доминирующей корпоративной культуры;

оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;

оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения потребностей. В определенном смысле, корпоративные контркультуры являются выражением недовольства тем, как организационная власть распределяет организационные ресурсы. Особенно часто подобная ситуация возникает в период организационных кризисов или реорганизации. В этих условиях некоторые «контркультурные» группы могут стать достаточно влиятельными или даже доминирующими.

# 

# Глава 2. Корпоративная культура как фактор эффективности и стабильности турпредприятий

## 2.1. Турагенты и туроператоры

Важной особенностью туристского продукта, отличающей его, прежде всего от промышленных товаров, является широкое участие людей в производственном процессе. Таким образом, человеческий фактор оказывает сильное влияние на его неоднородность и качество.

Персонал в индустрии туризма является одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации и, следовательно, качество обслуживания в туристских организациях зависит от мастерства и сознательности их служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается также вежливостью персонала и его отзывчивостью. Таким образом, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций туристской организации — в функцию управления персоналом.

В теории менеджмента используется большое количество терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий фактор, организационное поведение, организация труда, управление персоналом, кадровая политика, корпоративная культура и др. Выделяя в качестве стержневого объекта человека, они раскрывают различные аспекты проблемы управления персоналом и подходы к ее решению.

Для поддержания качества обслуживания многие туристские организации разрабатывают стандарты обслуживания — комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания туристов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества для всех производимых операций. Стандарт определяет критерии, по которым оценивается уровень обслуживания клиентов и деятельность персонала организации. К таким критериям, например, в гостиницах относятся следующие: время ответа на звонок о получении информации или бронировании (15, 20, 30 секунд); время оформления в службе размещения (очереди быть не должно); время, затрачиваемое на оказание конкретной услуги (например, стирка и чистка вещей гостя должны занимать не более суток); внешний вид и наличие униформы; знание иностранных языков персоналом и другие.

Однако стандартизация не решает всех вопросов качественного обслуживания клиента, так как качество туристских услуг - это свойство, которое предназначено для формирования у потребителя чувства удовлетворенности, восприятие им полученного обслуживания как соответствующего его требованиям (ожиданиям).

Клиентов у туристской организации бесконечное множество, у каждого свои ожидания и свое, обусловленное индивидуальными особенностями психики и интеллекта восприятие получаемого обслуживания и реакция на него, а потому это восприятие не может быть описано в виде какого-то определенного алгоритма на все случаи жизни. Качество обслуживания в туристских организациях зависит от умения персонала:

- распознать и оценить требования каждого клиента к заказываемому   
обслуживанию;

- оценить восприятие каждым клиентом предоставляемого ему обслуживания;

- оперативно корректировать по необходимости процесс обслуживания,   
добиваясь удовлетворенности каждого клиента предоставляемым   
обслуживанием.

Таким образом, в настоящее время для квалифицированной работы в индустрии туризма, помимо технологической подготовки, знаний в области туристского бизнеса, также необходима соответствующая психологическая подготовка, владение вопросами межличностного общения.

Все большее значение приобретают такие личностные качества работника, как коммуникабельность, ориентация на достижение результата, клиентоориентированность, ответственность, обучаемость, способность планировать работу, стрессоустойчивость, умение работать в команде, аккуратность, внимательность, лояльность к компании. Эти требования объясняются тем, что в индустрии туризма ошибка, допущенная персоналом может повлиять на дальнейший выбор клиента и на его удовлетворенность качеством обслуживания.

В экономической и специализированной литературе описаны многочисленные случаи качественного обслуживания в туристских организациях. Однако плохое обслуживание вызывает большую реакцию у потребителя, чем хорошее.

В США было проведено исследование, которое показало, что если человека обслужили хорошо, он расскажет об этом пятерым.

Если же человек получил отрицательный опыт, он расскажет об этом десятерым.

Распространение положительного опыта происходит труднее, однако несколько отрицательных моментов могут испортить массу положительных.

Весь персонал организаций индустрии туризма (менеджер в турфирме; в гостинице - клерк на регистрации, официант, консьерж; гид; водитель автобуса и т.д.) должен приложить усилия, чтобы у клиента после путешествия осталось чувство глубокого удовлетворения. Их отношение, внешний вид и готовность выполнить любую просьбу гостя формируют общее впечатление от обслуживания.

Так, например, каждый сотрудник гостиницы, контактирующий с клиентами, воспринимается последними как полномочный представитель всего отеля, и его профессионализм и человеческие качества создают, в конечном итоге, имидж гостиницы.

В этом деле нет мелочей, поэтому даже полная реконструкция здания отеля не может стать гарантией успеха на рынке, если руководство пренебрегает кадровыми вопросами.

Служащие компаний, организующих прием гостей, предоставляют услуги, которые через их посредничество становятся частью продукта. Часто довольно трудно дифференцировать материальную часть продукта конкурирующих компаний в индустрии туризма (например, гостиничные номера незначительно различаются в ценовом диапазоне по стоимости).

Различия продукции часто связаны с тем, как персонал обслуживает своих клиентов. Персонал организации должен обслужить потребителя так, чтобы он превратился в постоянного клиента. От этого напрямую зависит доход организации - чем больше постоянных клиентов, тем выше прибыль. Исследования показали, что увеличение постоянных клиентов на 5% может обеспечить возрастание прибыли на 25% и даже на 125%.

Далеко не каждый человек может управлять ситуацией и в короткий период времени общения с клиентом создать у последнего благоприятное впечатление от туристской организации в целом. Менеджеры должны удостовериться, что служащие компетентны в оказании разнообразных услуг, с энтузиазмом относятся к своей компании и к услугам, которые они реализуют. В противном случае невозможно заинтересовать клиентов и превратить их в постоянных.

Таким образом, количество звезд у гостиницы - это не гарантия, а всего лишь претензия на высокое качество обслуживания, обещание его, и стандартизация гостиничного обслуживания сама по себе не в состоянии обеспечить удовлетворенность требований гостя. Качество обеспечивают люди, их желание и умение понять гостя, организация их деятельности.

Большинство организаций в индустрии туризма не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая персонал вспомогательным компонентом. Однако это неверный подход, так как люди в индустрии туризма являются, по меньшей мере, частью компании и все больше частью самого туристского продукта, за который организации и получают свой основной доход.

В перспективе в индустрии туризма будет происходить переориентация управления по пути повышения эффективности использования персонала, что вызвано рядом причин, к которым относятся:

- компания, не имеющая сильных кадров, в условиях рынка не выдерживает конкуренцию;

- ведение бизнеса в условиях жесткой конкурентной борьбы заставляет организацию повышать требования к сотрудникам. Между компаниями существует конкуренция за «лучших» работников;

- возрастает самостоятельность компаний в работе с персоналом, т.к. не стало министерств и единых нормативных актов, которые унифицировали работу с кадрами на совершенно разных по профилю предприятиях.

Организация кадровой работы в большой степени зависит от самой компании, от инициативы и компетентности ее руководства.   
Поэтому наиболее передовые туристские организации в мире уже в настоящее время признают, что для того, чтобы быть конкурентоспособными на рынке, необходимо иметь профессионально подготовленных сотрудников и серьезно заниматься вопросами управления персонала. Это потребовало пересмотра и дальнейшего развития теоретической базы о роли персонала в управлении организацией.

С начала XX века произошла последовательная смена четырех концепций стратегий управления персоналом. Известный российский ученый в области менеджмента Л.И. Евенко выделяет четыре концепции роли персонала в производстве продукта.

1. Концепция «Использование трудовых ресурсов» продолжалась с конца XIX века до 60-х гг. XX века. Вместо человека в производстве рассматривалась   
лишь его функция - труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме.   
Концепция «Использование трудовых ресурсов» характеризовалась только производственной ориентацией, обусловившей рассмотрение работающих как обезличенные «ресурсы», наравне с ресурсами материальными, финансовыми и другими.

2. Концепция «Научного администрирования» возникла практически одновременно с развитием концепции использования трудовых ресурсов. Широкое развитие она получила в начале 20-х годов XX века. Ее появление связано с развитием теории бюрократической организации , в которой работник рассматривается через свою формальную роль в организации, то есть через должность, им занимаемую. Управление работником, в рамках данной концепции осуществляется через административные механизмы, прежде всего, с помощью принципов и методов руководства, передачи полномочий должностных лиц, четкого определения функций работника. Следует отметить, что управленческие подходы Ф.Тейлора и А. Файоля возникли практически одновременно, но подход А.Файоля получил широкое распространение позже, чем подход Ф.Тейлора. В этот период на предприятиях возникают кадровые службы (отделы кадров). Однако кадровые службы в организациях в этот период рассматривались как отделы «учета фактического использования работающих» и решали только канцелярские задачи. Таким образом, управление персоналом в организации занимало пассивную позицию по отношению к происходящим событиям. Данный этап можно обозначить как пассивное управление персоналом.

3. Управление человеческими ресурсами. Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс - элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника).   
Зарождение этой концепции связывают с развитием психологической науки и проведением ряда социально-психологических исследований по определению взаимосвязи социально-психологических особенностей человека и производительности труда. Одним из создателей новых форм и методов управления персоналом, стоящим на позициях концепции «управление   
человеческими ресурсами» был американский социолог Э.Мэйо. Данные работы обусловили рост интереса руководства организаций к роли кадров для организации, что явилось причиной расширения работы кадровых служб. В организациях были введены психологические отделы, службы, должности штатных психологов. В тоже время появляется еще один фактор, обусловивший поворот руководства организаций к человеку - рост профессионального движения.

4. Управление персоналом. В соответствии с этой концепцией человек -главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и структура организации.   
Появление концепции управления персоналом обусловлено изменением условий рыночной среды. Возник ряд социально-психологических факторов, обуславливающих смену парадигмы управления кадрами: рост потребности организаций к быстрой и оперативной концентрации интеллектуального потенциала на основных направлениях деятельности; смена роли управленческого персонала всех уровней (высшего, среднего и младшего звена), а так же роли рядовых работников в системе взаимоотношений «работник-работодатель».

Данные требования означают на практике необходимость наличия высококвалифицированного персонала, имеющего не только профессиональную, но и специальную психологическую подготовку. Помимо этого, психологами установлено, что творческий процесс возможен исключительно в условиях высокой мотивации к труду у работающего. Формирование же такой мотивации становится возможным только если работник заинтересован в результатах своего труда, и ориентирован на труд «во благо организации».

Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К.Мацусита, А.Морита. Данная концепция тесно связана с теорией всестороннего развития личности, созданной российским философом Л.А.Зеленовым.

Л.И. Евенко предложил оригинальный подход к исследованию роли кадров в организации на основе перечисленных выше четырех концепций, где проблема управления персоналом анализируется с точки зрения постулатов «человек как ресурс» и «человек как субъект» управления.

Вместе с тем современные взгляды на управление персоналом тесно связываются с управлением человеком с позиции теории человеческих отношений.

Английский профессор СЛиз выделяет семь стратегических направлений управления персоналом:

1. Снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции и оплаты труда работников. Из-за высокой оплаты труда в высокоразвитых странах Европы и Америки продукция многих западных фирм стала неконкурентоспособной по сравнению со странами юго-восточной Азии.

Как выход предлагается разделить весь персонал на две группы:

1) высококвалифицированных постоянных работников с социальными гарантиями и высокой оплатой труда («ядро»);

2) мало-квалифицированных сезонных работников без социальных гарантий и с низкой оплатой труда («периферию»). Данная модель применима для организаций индустрии туризма.

2. Работники - это ресурс, который необходимо максимизировать. Признано, что единственным источником долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей своих работников и максимизация их изобретательности, мотивации и человеческих отношений, а не «копирование» опыта лучших компаний.

3. Неразрывная связь стратегии организации и стратегии управления персоналом. В зависимости от типа компании она может применять централизованную стратегию из единого центра и децентрализованную стратегию, когда самостоятельные подразделения крупный компании проводят гибкий маркетинг на рынке.

4. Развитие корпоративной культуры: общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, жесткие позиции на рынке, контроль сотрудников с помощью социальных средств. Ставится задача достичь «экстраординарных результатов через деятельность ординарных людей».

5. «Японизация» методов управления персоналом, широко распространившаяся после успеха крупнейших японских компаний, таких как «Sony», «Toyota», «Nissan» и др. Достигается путем минимизации числа уровней управления, высокоразвитой корпоративной культуры, гибких форм организации труда, высокого качества продукции, преданности сотрудников компании и др.

6. Управление персоналом стратегическая функция. Это направление предполагает разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии фирмы, вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание гармонии на рабочем месте, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание компании.

7. Использование моделей управленческого выбора в работе с персоналом с учетом четырех главных аспектов: влияние работника и способы воздействия на него; процедура движения работника на фирме; системы вознаграждения; организация рабочего места. Модель успешно позволяет решить проблему выбора политики для максимизации вклада человека в успех компании.

Предложенные С.Лизом направления работы с персоналом заслуживают внимания, так как концентрируют деятельность компаний на определенных направлениях, однако положения данной теории основаны на анализе деятельности западных компаний. А в связи с тем, что условия функционирования российских и западных организаций несколько различны (финансовое состояние, оплата труда сотрудников и формирование внутрифирменной морали), то для российских условий хозяйствования наиболее приемлема точка зрения Президента школы международного менеджмента Г.М.Озерова, который полагает, что управление персоналом должно базироваться на следующих принципах:

1. Человек — это основа корпоративной культуры. Успешные организации индустрии туризма уделяют большое внимание персоналу. В случае если людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен.

2. Менеджмент для всех. Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»).

3. Эффективность как критерий успеха организации, заключающаяся в достижении целей путем оптимального использования ресурсов и максимизации прибыли.

4. Взаимоотношения - основа развития организации. Возникающие проблемы из «мира чувств» (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотивы) должны быть приоритетными по сравнению с проблемами из «мира фактов»(техника, технология, организация). Принцип «клиент прежде всего» более предпочтителен, чем «иерархия прежде всего».

5. Качество как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса и качество организации.

6. Командный стиль управления. Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды). Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад как в успех, так и в провалы организации.

7. Обучение - основа развития и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации.

Данные принципы заслуживают пристального внимания, так как направлены на формирование корпоративной культуры и всестороннее развитие личности. В сочетании с современной технологией и консалтингом они позволяют повысить уровень управления персоналом.   
Анализируя изложенные выше концепции, можно обобщить подходы к управлению персоналом и выделить два направления оценки роли человека в общественном производстве. Согласно первому человек рассматривается как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческий) — важный элемент процесса производства туристского продукта и управления. С позиции теории подсистем эта точка зрения относится к группе экономических систем, так как здесь главенствуют проблемы производства, обмена, распределения и потребления материальных благ.

Другая часть исследователей рассматривает вопросы отношения людей, аспекты всестороннего развития личности, и, следовательно, основой их исследования выступает человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями - главный субъект управления. Это направление можно отнести к социальным системам, так как персонал рассматривается как главная система, состоящая из неповторимых личностей.

Исследования литературных источников показывают, что в настоящее время существуют различные подходы к определению понятия «управление персоналом».

Так в работе управление персоналом определяют как деятельность, выполняемую на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей.   
По нашему мнению, в данном определении понятие «управление персоналом» трактуется слишком размыто, поскольку неясны объект и субъект деятельности, его цели, задачи (едва ли можно считать целью «способствование использованию работников»).

В противоположность этому определению в работе управление персоналом определяется как комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности конкурентоспособности предприятия. В данном определении ключевым является понятие «комплекс методов», что по нашему мнению сужает понятие «управления персоналом», сводя его только к методическому обеспечению управления персоналом.

В подходах ряда ученых определение понятия «управление персоналом» строится на основе вычленения одной из задач по управлению персоналом.

В работе управление персоналом рассматривается как обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. В данном определении управление персоналом выступает как процесс обслуживания производства, что вполне справедливо, но узко, поскольку помимо «обеспечения организации работниками» существуют другие задачи, не учтенные в данном определении.

Так, в работе отражен мотивационный подход, «управление персоналом - это формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией».

Учитывая приведенные выше определения под управлением персоналом, на наш взгляд, следует понимать - процесс системного, планомерно организованного, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на персонал организации с целью как обеспечения эффективного функционирования операционного процесса, так и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии.

## 2.2. Предприятия гостеприимства

За последние несколько десятилетий индустрия гостеприимства изменилась до неузнаваемости. 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 его имиджем.

В последнее время стало уделяться много внимания корпоративному имиджу – образу гостиничного предприятия в представлении клиентов. Он непосредственно влияет на конкурентоспособность, ускоряет и увеличивает объемы продаж. Это инструмент достижения стратегических целей гостиничного предприятия, ориентированных на перспективу.  
Для понимания глубинных процессов функционирования гостиничного предприятия, необходимо проанализировать его корпоративную культуру - совокупность ценностей, норм и правил, принятых на нем и обусловленных его целями, которые поддерживают все сотрудники. Корпоративная культура – элемент стратегической важности, он может принести много выгод.  
Исследование успеха японских компаний выявило важность наличия общих ценностей у руководящего состава и рабочих, которые в конечном счете трансформировались в нормы поведения, способствующие повышению качества предоставляемых услуг, и совместные усилия по решению текущих и долгосрочных проблем.

Сегодня большинство практиков разделяют мнение, что стратегия гостиничного предприятия, его структура, тип людей, принимающих решение, системы и способы управления, как правило, отражают корпоративную культуру предприятия. Она определяет основные правила и установившуюся практику деловой активности компании. Корпоративная культура может развиваться, а также изменяться под воздействием внешнего управленческого звена или неформальных групп в пределах гостиничного предприятия.   
Ключевая фигура на предприятии, создающем свою корпоративную культуру, безусловно, руководитель. Одна из его основных задач – привести в соответствие поведение исполнителей гостиничных услуг и цели отеля и его стратегии.

Одно из главных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ – предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурентами, они должны удовлетворять 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 всякий интерес к этому отелю, а если соответствует или превосходит, они могут вновь выбрать его.

Корпоративная культура 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 мы хотим 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 второй возможности для того, чтобы произвести хорошее «первое впечатление». Очень точно сказано. Если гость впервые остановился в какой-либо гостинице, поверив рекламе, но получил плохое обслуживание, он уже никогда не рискнет воспользоваться ею еще раз.

Гостиница «Славянская» корпорации «Рэдиссон» настраивает свой персонал на то, чтобы гости на 100% были довольны предоставляемым сервисом. Девиз каждого сотрудника: «Да, я могу». Общая установка: «Если вы чем-либо недовольны, пожалуйста, дайте нам знать, и мы решим проблему, или вы не будете платить».

Девиз гостиниц Renaissance (компания Marriott International): «Я сделаю это с удовольствием». Сферу гостеприимства часто называют сферой угодливости, но в хорошем смысле слова. Хорошее обслуживание – дать гостю немножко больше, чем он ожидает, а отличное обслуживание – сделать это с искренним удовольствием.

Корпоративная концепция компании Accor состоит из трех основных позициий: уважать гостя; удовлетворять его потребности; корпоративный дух персонала.

Гостиничные предприятия компании «Кемпински» придерживаются следующей политики: «Мы стремимся к высокому качеству обслуживания, чтобы быть эталоном элегантности в гостиничном бизнесе. Наша основная задача – стать ведущей компанией отелей класса люкс благодаря постоянному совершенствованию наших услуг, выработке новых концепций гостеприимства и созданию новых гостиниц, расширяющих географию компаний».   
Философия компании «Мариотт» гласит: «Являться и быть признанной процветающей международной гостиницей высшего класса, которая предана своим гостям и сотрудникам, и предоставлять обслуживание самого высшего класса на рынке гостиничного бизнеса».

Корпоративная культура компании «Хаятт интернешнл» определяет общие ценности, практику, поведение, писаные и неписаные правила.   
Вот некоторые из них.

- «Мы – новаторы, мы всегда впереди конкурентов. Новые идеи, открытость, гибкость, способность превращать недостатки в преимущества, поиск новых способов решений, старые задачи, поддержка чужих идей и осуществление перспективных проектов позволили нам занять место лидера на рынке».

- «Мы работаем коллективно. Вся атмосфера в отелях нацелена на коллективную работу и взаимопомощь. Сотрудники полагаются на сильные стороны друг друга и ставят коллективные задачи выше личных».

- «Мы заботимся друг о друге, поощряем чувство общности и сплоченности, уважения и поддержки друг друга».

- «Мы многонациональны. Мы уважаем и ценим различия в культурах друг друга. Мы собираемся за одним столом, чтобы совместными усилиями решить проблемы и поставить перед собой новые задачи».

- «Мы работаем на потребителя. Сотрудники «Хаятт» никогда не останавливаются на достигнутом, чтобы удовлетворить ожидания гостя и даже превзойти их, сделать обычное необычно хорошо; они относятся к каждому гостю индивидуально и предоставляют высококлассное профессиональное обслуживание».

Приведем несколько характерных черт гостиничной цепи «Хаятт»:

- «Мы тепло приветствуем наших гостей, смотрим им в глаза и по возможности обращаемся к ним по имени».

- «Мы заботимся о каждой просьбе и жалобе гостя. Мы делаем это вежливо и быстро, отказывая гостям только в крайних случаях».

- «Мы высоко ценим признание и благодарность гостя».

- «Мы предпочитаем лично проводить гостя, чем только указать направление».

- «Мы отвечаем на телефонные звонки не позднее чем после третьего гудка, вкладывая в голос улыбку, и всегда благодарим гостя за ожидание».

- «Мы относимся ко всем нашим клиентам (гостям, собственникам и друг к другу) с теплотой и уважением».

- «Мы являемся послами «Хаятт интернешнл» во всех наших взаимоотношениях с гостем и местной общественностью».

Корпоративная культура гостиницы «Державная» отражена в «Кодексе правил»:

- «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».

Корпоративная культура оздоровительного комплекса «Ватутинки» (пансионат) выражена следующим образом: «Наше кредо – все для клиента. Это значит удовлетворение и предвосхищение потребностей нашего гостя. Гостеприимство – наша должностная обязанность. Поэтому каждый работник разделяет ответственность и обязанность за удовлетворение потребностей гостя. Забота о наших гостях и удовлетворение их потребностей – для нас задачи первостепенной важности. Мы и только мы можем сделать то, что в будущем принесет успех нашему комплексу» Подводя итог, можно сделать вывод, что именно корпоративная культура гостиничного предприятия обеспечит ему успех, поможет стать более конкурентоспособным и эффективным.

## 2.3. Предприятия перевозчиков

Последние полтора десятилетия ознаменовалось для России бурными переменами в политической жизни и экономическом укладе. Разумеется, эти перемены не оставили в стороне и воздушный транспорт. Вместо одного авиаперевозчика - монополиста на территории Российской Федерации образовалось множество относительно самостоятельных авиапредприятий. Этот процесс происходил на фоне резкого падения объема перевозок, вызванного существенным снижением платежеспособного спроса населения, кризисом в отечественной авиастроительной отрасли, прогрессирующим моральным и физическим старением существующего парка ВС и рядом других причин. Как следствие возросшего предложения и упавшего спроса на рынке авиатранспортных услуг, возросла конкуренция. Конкурентоспособность авиапредприятия сегодня во многом определяется его способностью адаптироваться к условиям рыночной экономики, способностью сделать механизм управления авиапредприятием максимально эффективным. Анализируя стратегию развития ведущих авиакомпаний мира, можно придти к выводу, что у самых успешных из них есть один общий аспект - развитая корпоративная культура. Их руководители давно поняли, что в конечном счете успех на рынке есть результат совместных усилий всего персонала организации. Забота о людях, атмосфера доверия и открытости, создание условий для раскрытия талантов - неотъемлемые составляющие корпоративной культуры, которая способна приносить и вполне ощутимые финансовые результаты. Сказанное выше в полной мере относится к предприятиям воздушного транспорта России, для которых характерны следующие черты: - около 30% авиакомпаний находятся на грани банкротства, что порождает сложный психологический климат и конфликтные ситуации в коллективе на фоне отсутствия у руководящего звена адекватных навыков управления персоналом; - «идеологический вакуум»: единая для всех партийная дисциплина перестала существовать, а корпоративная культура еще не заняла достойное место в системе управления предприятием. Как следствие — ломка менталитетов, переход от системы взаимоотношений типа «начальник - подчиненный» к системе «руководитель - сотрудник»; - недостаточно отработаны стратегические концепции управления и организационные процедуры, тесно увязанные с формированием корпоративной культуры; - отсутствует четко сформулированная методологическая база формирования корпоративной культуры.

В настоящее время среди опубликованных работ в области управления персоналом и управления корпоративной культурой отсутствуют комплексные исследования, связанные с разработкой стратегии и организационно-методических основ формирования корпоративной культуры на предприятии. Большинство из них либо содержит поверхностный теоретико-методологический подход к пониманию корпоративной культуры, либо рассматривает частные вопросы, либо носит чисто описательный характер, повествуя о корпоративной культуре, сложившейся в отдельно взятой организации. В доступной автору отечественной и зарубежной научной литературе не удалось обнаружить достаточно полного исследования данного феномена, начиная от глубокого анализа самого понятия корпоративной культуры, построения ее структурной модели и заканчивая разработкой стратегии формирования корпоративной культуры на предприятиях, тем более на предприятиях ВТ.

Роль корпоративной культуры в процессе целевого управления предприятиями воздушного транспорта РФ В условиях перехода к цивилизованной рыночной экономике резко возрастает степень самостоятельности авиапредприятий в принятии решений на всех уровнях управления. Естественно, по мере повышения самостоятельности растет и ответственность за конечные результаты деятельности, за эффективность использования имеющегося на предприятии ресурсного потенциала. Новые условия хозяйствования требуют новой методологии построения и развития организационных структур управления предприятием. Они становятся более гибкими и динамичными. Изменяются и методы управления: вместо метода, основанного на ликвидации отклонений от нормы, от плана, где главной функцией выступает контроль, приходит новый метод управления -упреждающий, основанный на предвидении ситуации, на умении прогнозировать изменения внешней среды, в которой действует авиапредприятие. Одним из таких методов, относительно новых для нашей экономической системы, является целевое управление. Суть целевого управления состоит в том, что оно объединяет выработку цели, разработку целевых программ и реалистических планов их выполнения, систематический контроль за результатами работы и принятие корректирующих мер для своевременного достижения поставленных целей.

Структура целевого управления Генеральные или стратегические цели предприятия - это цели, на которые ориентируется вся деятельность предприятия. Генеральная цель обычно фокусируется на создании сильных конкурентных позиций в какой-либо конкретной сфере деятельности и подчинена миссии (предназначению) предприятия. Она определяет целевую направленность всех его структурных подразделений, расставляет приоритеты в решении задач и в распределении ресурсов.

По времени действия цели разделяют на:

- долгосрочные, достижение которых предполагается по истечении достаточно длительного периода времени;

- краткосрочные, достичь которые возможно в относительно непродолжительный период времени.

Мировая практика свидетельствует, что на воздушном транспорте долгосрочные цели обычно выдвигаются примерно на десятилетний период, краткосрочные - на один-два года.

В случае необходимости выдвигают и среднесрочные цели - на период около пяти лет.

При всем многообразии стратегических целей авиапредприятий важнейшей агрегированной целью, которой подчинена вся экономическая стратегия предприятия, является формирование конкурентного статуса. При выборе подобной цели даются ответы на вопросы, какими средствами, что и как производить, чтобы обеспечить и сохранить конкурентный статус и «имидж» предприятия на рынке и занять там соответствующее место. Конкурентоспособность авиапредприятия сегодня во многом определяется его способностью адаптироваться к условиям рыночной экономики, способностью сделать механизм управления авиапредприятием максимально эффективным. Анализируя стратегию развития ведущих авиакомпаний мира, можно придти к выводу, что у самых успешных из них есть один общий аспект - развитая корпоративная культура. Их руководители давно поняли, что, в конечном счете, успех на рынке есть результат совместных усилий всего персонала организации. Забота о людях, атмосфера доверия и открытости, создание условий для раскрытия талантов - неотъемлемые составляющие корпоративной культуры, которая способна приносить и вполне ощутимые финансовые результаты. Таким образом, значение корпоративной культуры при реализации такой стратегической цели, как повышение конкурентоспособности авиапредприятия, трудно переоценить. В свою очередь, достижение намеченных целей возможно лишь при наличии генеральной стратегии, направленной на повышение уровня конкурентоспособности. Реализация генеральной стратегии позволит авиапредприятию осуществить поэтапную и всестороннюю интеграцию в мировую транспортную систему и работать на рынке авиатранспортных услуг на равных, обеспечивая дальнейшее эффективное развитие. Доминирующей стратегией на воздушном транспорте РФ стала стратегия выживания, осуществляемая в условиях неопределенности и неясности перспектив развития. Лишь немногие из руководителей способны заглянуть в будущее, сформулировать стратегию, ориентированную на интеграцию в систему мировых транспортных и хозяйственных связей, которая требует от руководителей ориентации на международные стандарты качества, перехода на новые формы и методы коммерческой деятельности.

Адаптация российских авиапредприятий к условиям рыночной экономики требует решения множества важнейших проблем и первая из них - необходимость создания на авиапредприятиях «команды профессионалов», объединенных в рамках единой корпоративной культуры. Сейчас создается почва для цивилизованного рынка и здорового бизнеса. В этих условиях конкурентоспособность предприятия будет определяться наличием такой команды, умением эффективно использовать имеющийся стратегический потенциал. После того, как стратегия выбрана, ее необходимо реализовать и получить адекватные результаты. Претворение стратегии в жизнь и мобилизация коллектива требуют особых управленческих навыков и 14 решения самых разных задач. В то время как разработка стратегии — это управленческая задача, нацеленная на рынок, ее реализация ориентирована главным образом на операции - деятельность, связанную с управлением людьми и хозяйственными процессами. Если успешная разработка стратегии зависит от видения ситуации и глубокого анализа отрасли и конкуренции, а также предпринимательского творческого подхода, то успешное осуществление стратегии зависит от умения руководить другими людьми и их мотивации, а также обеспечения должной увязки основных видов деятельности организации и задач реализации стратегии. Реализация стратегии - это практическая, ориентированная на действие задача, которая служит испытанием способности руководителя проводить организационные изменения, проектировать и контролировать хозяйственные процессы, мотивировать людей и добиваться поставленных целей. Реализация стратегии является более сложным и ресурсоемким процессом по сравнению с ее разработкой, потому что она предполагает выполнение широкого круга действий, многообразие вариантов, наличие навыков управления людьми, настойчивости в формулировании и реализации инициатив, решение огромного числа вопросов и сопротивление переменам. Реализация стратегии предполагает трансформацию стратегического плана организации в действия, а затем в результаты. Подобно разработке стратегии, этот процесс требует участия всей управленческой команды, а не только нескольких старших менеджеров. Хотя в конечном счете за успешную реализацию стратегии отвечают директор организации и руководители основных структурных подразделений, процесс обычно затрагивает всю организационную структуру - от крупнейших операционных единиц до мелких рабочих групп.

*Место корпоративной культуры среди главных управленческих компонентов реализации стратегии.*

Перечисленные управленческие задачи постоянно возникают в процессе осуществления стратегии, независимо от конкретной ситуации, и определяют приоритеты. Формирование на авиапредприятии культуры, благоприятствующей стратегии, важно для ее успешной реализации, так как культура обеспечивает дух коллективизма в организации и производственный климат, необходимые для достижения поставленных целей. Культура организации складывается из того, почему и как организация действует именно таким образом, ценностей и убеждений, разделяемых руководством, норм поведения и этики, ожидаемых от всех работников, философии, лежащей в основе генеральной политики, и традиций, поддерживаемых в организации. Так что культура относится к 17 атмосфере и взаимоотношениям в организации, а также к стилю работы в ней. Очень часто элементы культуры организации связаны с ее основателем или другими влиятельными лидерами, сформулировавшими определенные ценности, убеждения и принципы, которых должна придерживаться организация и которые затем находят отражение в ее политике, заявлении о ценностях, стратегии и оперативных действиях. Со временем эти ценности и подходы начиняют разделять сотрудники и руководство организации. Культура развивается по мере того, как новые лидеры подкрепляют ее, новых работников побуждают следовать ей, пересказываются легендарные истории, воплощающие культурные традиции, а членов организации чтят и вознаграждают за следование культурным нормам. Корпоративные культуры весьма различны по степени укоренения в организации и составляющим элементам. Некоторые культуры прочно укоренились, тогда как другие прижились слабо и фрагментированы в том смысле, что существует множество субкультур, немногие ценности и нормы поведения разделяются всеми в организации и существует немного прочных традиций. Некоторым культурам присущ нездоровый характер, в них преобладает эгоистичное политиканство, сопротивление переменам и ставка исключительно на интересы организации; такие черты культуры часто предвещают ухудшение результатов работы организации. В быстро меняющейся хозяйственной обстановке предпочтительнее адаптивные культуры, потому что организация становится восприимчивой к переменам, экспериментированию, новаторству, новым стратегиям и методам работы, необходимым для реагирования на меняющиеся запросы тех, кто причастен к организации.

# 

# Глава 3. Корпоративная культура: современное состояние

## 3.1. Мировой опыт по формированию корпоративной культуры

Специалисты считают, что на смену прежнему жесткому иерархическому «механистическому» устройству компаний приходит новая культура управления, основанная на системе корпоративных ценностей. Ранее, в периоды «спокойного существования рынка» корпоративная культура формировалась под влиянием двух факторов: иерархической структуры, унаследованной корпорациями и современного мифа об организационном «механизме.» «Диктат этих двух факторов, подчеркивает в своей книге «Перестройка управления» Д. Чемпи, превращал корпоративную культуру в разновидность культуры повиновения приказам, распространяющимся по командной цепочке, и требований, выполнение которых необходимо для достижения строго контролируемых начальством целей». В современных условиях развития рыночной экономики «мы обязаны обладать такой культурой, которая поощряет развитие определенных добродетелей: способности к постоянной погоне за клиентом, неистощимой фантазии, умения безупречно работать в команде наряду с независимостью и самостоятельностью...»[[1]](#footnote-1).

Взгляды теоретиков, специалистов по реструктуризации предприятий на основе новых управленческих приоритетов красноречиво подтверждает опыт современных преуспевающих компаний.

Отношение к бизнесу как к «механизму», а к работникам как к взаимозаменяемым «винтикам» - это наследие индустриальной эпохи, считают представители электронной элиты, они хорошо понимают, что ключ к успеху - человеческая индивидуальность. Руководители таких компаний, как Microsoft, Dell, Intel, Apple являются приверженцами управленческой концепции «корпорация - сообщество» в противовес подходу «корпорация - машина». Вот что Билл Гейтс говорит о том типе управленческой культуры, который он взращивал на своем предприятии: «Наша корпоративная культура призвана создавать благоприятную атмосферу для творчества и для полной реализации потенциала каждого сотрудника. При том, что Microsoft - огромная компания, активно использующая огромные ресурсы, она сохраняет структуру небольших динамичных групп, где каждый чувствует, что от него многое зависит. Идеи генерируются конкретными людьми, и Microsoft делает все, чтобы дать этим творческим людям возможность довести дело до реального результата»[[2]](#footnote-2).

Майкл Делл, один из самых преуспевающих предпринимателей своего поколения, управляет компанией «Dell» входящей по рейтингу журнала «Fortune» в число лучших американских компаний, так же настаивает на важности для успеха чувства сообщества: «Люди видят в компании место, где им хочется построить свою карьеру, для них это дело жизни, а не место, куда они заходят ненадолго покурить. Мы всерьез стремимся вызвать в сотрудниках чувство принадлежности к чему-то значительному. Есть все шансы добиться этого в компании, которая растет так быстро, как наша. Было бы просто глупо дать «прогореть» энтузиазму людей, верящих в то, что они строят прекрасную компанию»[[3]](#footnote-3).

Создание именно сообществ, а не систем «механизмов» дало возможность американским компаниям, работающим в отрасли электронных высоких технологий, быстро добиться успеха.

Противоположных взглядов придерживаются сторонники управленческой концепции «корпорация - машина». Д.Чемпи в своей работе отмечает, что именно этот традиционный подход стал одной из причин потери конкурентоспособности многими компаниями. Характерными чертами «корпорации - машины» являются: широкая бюрократическая прослойка управленцев, жесткое разделение функций, повиновение приказам, централизация власти, дегуманизация, контрольный и фискальный аппарат. Концепция «корпорация - машина» заставляет высших менеджеров чувствовать себя операторами за пультом гигантского аппарата: «Я чувствую себя капитаном авианосца. Я поворачиваю штурвал и пытаюсь повести судно в другом направлении, но я не могу проверить, исполняются ли мои указания».

Рассмотрим конкретные примеры. К 1993 году компания «IBM», один из гигантов американской индустрии и лидеров своей отрасли, чуть не оказалась на грани финансового краха. Совет директоров пригласил на фирму внешнего консультанта из компании «Маккинзи.» Диагноз, поставленный Л. Герстнером: IBM рекомендуется изменить культуру управления, для этого необходимо:

1. внимательно следить за рынком и предлагать потребителю то, что хочет он, а не бюрократ;
2. компания должна твердо придерживаться в своей деятельности линии на удовлетворение спроса на рынке;
3. весь управленческий аппарат должен работать вместе как единая команда. Герстнер установил восемь принципов управления, тем самым изменив корпоративную культуру IBM, которая была актуальна в условиях, когда фирме принадлежало 40% прибыли на мировом компьютерном рынке. Громоздкий бюрократический аппарат оказался не способным понять, что окружающий мир изменился, причем так быстро и в таких направлениях, что под угрозу было поставлено финансовое благополучие компании[[4]](#footnote-4).

Таким образом, отметим, что на сегодняшний день при формировании корпоративной культуры строгая иерархия не приветствуется, хотя полностью отрицать ее значение не целесообразно. «Вертикальный менеджмент» необходим там, где в работе нет творчества, где труд стандартизован и требует соблюдения дисциплины», считает Надя Крылов, консультант из США. «Вертикальный менеджмент - это агрессивный способ управления, однако, он незаменим на начальных этапах работы организации, когда успех или провал зависит от слаженности и согласованности действий всех уровней управления», полагает А.Рощин, менеджер проекта USAI/Центра Делового Сотрудничества. Он также считает, что излишнее количество предоставленной менеджеру инициативы ведет к хаосу и выяснению отношений. Задача менеджеров высшего звена найти «золотую середину» между жесткой субординацией и предоставлением самостоятельности нижестоящим менеджерам, чтобы исключить возможные негативные тенденции горизонтального менеджмента: борьбу за сферы влияния и компетенции, конфликты полномочий, сокрытие важной для коллег информации, «перетягивание одеяла на себя». Представители компании «Рибок» в России считают, что проблемы внутренней конкуренции, характерной для горизонтального менеджмента, можно избежать, обучая персонал работе в команде и взаимодействию с коллегами. А менеджер-логистик компании «ПепсиКо» М.Бакшинский видит один из путей преодоления этой проблемы в своевременном и достоверном информировании своих коллег о персональных планах.

К сторонникам вертикального менеджмента нельзя отнести коммерческого директора агентства дизайна и рекламы «Contradesign» А.Ватушина, который высказывает следующее мнение: «Дизайнер - это скорее вольный художник, чем винтик в рабочей бригаде. Втиснуть его в четкие рамки невозможно, да и просто гибельно для работы, так как сама суть работы заключается в творческой свободе и экспериментах; ...а вопрос об ответственности решается так: каждый отвечает за свою работу сам, и если выполняет ее плохо, то теряет деньги». При этом, считает Ватушин, у сотрудников есть стимул к самодисциплине (42,43).

Как видно из вышеизложенного, вопросы стиля управления, структуры компании, иерархии являются достаточно хорошо разработанными компонентами корпоративной культуры. Однако, авторы работ на эти темы мало обращают внимания на то, как к этим вопросам относится простой сотрудник. Ведь, например, структура компании может быть далека от совершенства, а служащие компании будут все равно относиться к компании с любовью, уважением и гордостью, и наоборот, компания, как структура, как иерархия может быть идеальна, но при низком уровне корпоративной культуры эти достижения могут быть сведены на «нет». Поэтому, автор считает, что работая со структурными и управленческим элементами корпоративной культуры, необходимо добиваться не только экономической (процессуальной) целесообразности, но и заботиться об адекватном отношении к этим вопросам со стороны сотрудников.

Важной областью управления корпоративной культурой является кадровая система. Обширной информацией о специфике подходов к отбору кадров, системе требований к профессиональным, личностным качествам персонала обладают сотрудники рекрутинговых агентств. Материалы интервью с ними, а также с руководителями отделов персонала крупных иностранных компаний, работающих на российском рынке, представляются очень полезными для понимания роли корпоративной культуры в современных организациях. Эти специалисты единодушно отмечают, что в настоящее время наряду с профессиональными навыками требования работодателей к психологическим, имиджевым, поведенческим характеристикам претендента продиктованы спецификой корпоративной культуры компании, ее ценностными ориентациями, этическими ограничениями, особенностями национального менталитета.

Соответственно, изменился набор требований и при подборе персонала. Британские, немецкие и американские фирмы предпочитают подбирать персонал через рекрутинговые агентства, объявления о вакансиях в газетах или проводят отбор сами, на основе присылаемых резюме. Устроиться на работу через знакомых или родственников практически невозможно. К самой процедуре собеседования все иностранцы без исключения подходят очень тщательно. Так, в немецкой компании «Крафт» претендент проходит три, а в американской фирме «3М» - шесть собеседований. Требования к кандидатам - стандартны: высшее образование, иностранный язык, как правило, опыт работы. Иностранные компании предъявляют вполне определенные требования к психологическому типу сотрудника. Большинству американских компаний свойственна агрессивная политика в завоевании рынка, поэтому они отбирают очень работоспособных и решительных кандидатов. Кроме того, для них очень важно желание человека работать именно в их компании. Немцы к подобному энтузиазму относятся прохладно, для них предпочтительнее серьезный, педантичный профессионал. Французы и итальянцы отличаются общительностью и мягкостью. Например, в «Лореаль», главное - чтобы человек был динамичный и умел работать в коллективе. Японские и другие восточные компании в дополнение к профессионализму ценят преданность фирме, управляемость, бесконфликтность, коллективизм.

Конкретные требования к психологическому типу будущего сотрудника - не прихоть фирм. От склада личности, соответствия его внутрифирменным стандартам в области коммуникации, сложившимся в фирме, зависит, сможет ли адаптироваться к этой корпоративной культуре новый сотрудник, как будут складываться его взаимоотношения в коллективе и с руководством, насколько эффективно, в конечном счете, он будет работать.

Так, например, в американских компаниях очень развит дух командности. Дистанция между начальником и подчиненным минимальна; они работают, как правило, в одних помещениях, за соседними столами (Кока-Кола, Хьюлит Паккард). 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 непосредственного начальника. Кроме того, не достаточно выступать с предложениями и идеями, необходимо быть готовым реализовывать их. Такая же практика существует и в английских компаниях.

В немецких компаниях на прием к руководству необходимо записываться заранее, а обращаться к шефу-немцу нередко следует не только по имени и фамилии, но и с названием его должности.

Традиционно фирмы культивируют уважительное отношение не только к начальству, но и ко всем коллегам. Вот комментарий директора по персоналу «ПепсиКо» М. Островской: «Мы учим сотрудников позитивному отношению к делу и людям. Отношения между людьми внутри компании строятся по принципу «чем я могу Вам помочь?». Фразы типа «у меня много работы, отстаньте от меня» здесь никогда не произносятся. Мы все клиенты по отношению друг к другу внутри компании»[[5]](#footnote-5).

Любопытны тенденции в сфере кадровой политики иностранных фирм наблюдаются на российском рынке. В большинстве иностранных компаний идет процесс замены иностранных сотрудников на россиян, которые лучше знают местный рынок и обходятся вдвое дешевле (им не оплачивают некоторые статьи расходов и нет необходимости снимать жилье). Многие иностранные компании вкладывают деньги в обучение российского персонала. Например, в «Джонсон и Джонсон» заработная плата ниже, чем у конкурентов, но сотрудники проходят 4-5 серьезных обучающих тренингов в год, а также имеют возможность за счет фирмы получить образование по системе МВА. Такую же политику проводят в отношении талантливых российских студентов «Проктэр энд Гэмбл» и «Эрнст и Янг»: обучают их и всячески поощряют карьерный рост[[6]](#footnote-6).

Кадровая политика является базисным компонентом для корпоративной культуры государств Европы и Америки. Однако она должен быть «одухотворена», «оживлена» корпоративной культурой, стать частью эмоционального мира всех сотрудников компании. Только когда и служащие, и руководители четко представляют себе неслучайность, полезность того или иного положения кадровой политики, только тогда мы можем сказать, что превратили кадровую политику в часть корпоративной культуры.

## 3.2. Технологии формирования корпоративной культуры

Как отмечалось выше, формирование корпоративной культуры осуществляется на основании ценностей и организационных норм. Под нормами понимаются управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации. Роли определяют вклад каждого в совместную деятельность, в зависимости от занимаемой им формальной или неформальной позиции в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников. С точки зрения социологии, персонал - это группа работников, каждый из которых принимает и разделяет общие цели, ценности и нормы организации, имеет определенные личностные ценностные ориентации, обладает необходимым набором качеств и навыков, которые позволяют ему занимать определенную позицию в социальной структуре организации и играть соответствующую социальную роль.

В литературе представлено много примеров, отражающих ценности и принципы деятельности различных компаний. Они привлекают своей правдивостью и достоверностью, звучанием подлинно человеческого голоса и коллективным единодушием, тоном высокой ответственности и этики поведения людей, взаимоотношения производителей и клиентов.

По мнению менеджеров, создание системы корпоративных ценностей - это ответы на вопросы:

*Что мы делаем?*

*На что мы годны?*

*К чему мы способны?*

*Каковы наши жизненные установки?*

*Какой у нас план?*

*Какой интерес наш бизнес представляет для клиентов, сотрудников компании, наших партнеров?*

*Где лично мое место в общем плане развития?*

Ценности должны отвечать потребности людей получать подтверждение в том, что дело, которым они занимаются имеет значение, выходящее за рамки конкретного бизнеса, конкретной должности, конкретных коллег по работе, и конкретного оклада[[7]](#footnote-7).

Иначе говоря, сила организационной культуры определяется, по крайней мере, двумя важными факторами: степенью принятия членами организации основных ценностей компании и степенью их преданности этим ценностям. Очевидно, что даже преуспевающие зарубежные компании с сильной организационной культурой, такие как, например, Procter & Gamble, PepsiCo и Coca-Cola, также нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей.

Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации, необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации.

Как было отмечено выше, интенсивность включенности человека в группу может быть различной: от чисто формальной принадлежности и формальной ориентации до полного принятия и осознанного следования философии и идеалам организации, принятым в ней ценностям, групповым нормам и ритуалам. Задача должностных лиц, ответственных за поддержание организационной культуры, должна, на наш взгляд, заключаться в том, чтобы четко различать тех сотрудников, которые только внешне декларирует солидарность с культурными ценностями организации и тех, кто внутренне глубоко разделяет и четко следует этим ценностям в своем поведении.

С некоторой долей условности разделить социально-психологический смысл рассматриваемого феномена организационной культуры на ряд согласованных параметров, а именно на интеграцию, дифференциацию и адаптацию.

Интеграция. Организацию в ее внутренних функциях и проявлениях можно уподобить сложно структурированному организму. Подразделения в этом случае можно рассматривать как специфические органы, предназначенные для выполнения определенных функций. Также как и живой организм, любая организация нуждается в согласованной деятельности своих «органов», то есть в их интеграции. В плане рабочего определения под интеграцией можно понимать создание эффективных деловых отношений среди подразделений и сотрудников данной организации. Современное понимание интеграции состоит в увеличении меры участия сотрудников в решении проблем организации и поиске эффективных способов ее работы. Необходимо очень четко понимать, что интеграция людей и структур в подразделении все равно осуществляется и может устанавливаться в том числе самостоятельно, без специального контроля со стороны руководства. Особенно это касается аспектов деловых отношений, которые не регламентированы документально или устными распоряжениями руководства.

Основой интеграции людей в рамках производственного коллектива могут выступать совершенно разные факторы, как-то недовольство руководством, низкая зарплата, социальные проблемы, а может выступить общая деятельность, единая цель, на достижении которой сотрудники концентрируют все свои силы. Какое направление примет процесс интеграции в компании, во многом зависит от руководителя, его умения управлять людьми, настраивать организационную культуру в соответствии с целями и задачами организации.

Интеграция может осуществляться в следующих направлениях.

Процедуры коммуникации: определение методов коммуникации, развитие процедур обмена мнениями по важным вопросам.

На смену традиционной пирамиде управления пришли более разнообразные структуры, в которых должна учитываться функциональная независимость и ответственность подразделений за результаты своей работы в рамках общей деятельности предприятия.

Границы подразделений: разработка критериев членства в подразделениях.

Данный параметр интеграции включает в себя вопросы структурирования организации на подразделения в зависимости от выполняемых задач и оптимальной организации труда.

Власть и статус: определение правил получения, реализации и потери власти и статуса.

В этом плане необходимо отметить проблему делегирования ответственности, которая напрямую связана с уровнем развития корпоративной культуры. В наиболее развитых организациях делегирование ответственности производится на те «интеграционные этажи» организации, на которых наиболее явно ощущаются все последствия принятия того или иного управленческого решения. Следует помнить, что делегирование ответственности подразумевает в том числе и делегирование прав. В соответствии с правилами высокоразвитой корпоративной культуры по данному направлению предприятия с высокой включенностью персонала имеют минимальные различия в статусах сотрудников. Это может относиться не только к правилам поведения, но и к вопросам оплаты труда. Например, нам известен ряд предприятий, которые избегают конфликтов в течение достаточно большого срока из-за того, что установили следующий принцип определения оплаты. Существует условная единица оплаты труда сотрудников, количественное наполнение которой изменяется в зависимости от успешности деятельности всего предприятия. Все остальные оклады выводятся по отношению к этой базовой единице. При этом существует ряд правил оплаты, которые согласованы со всем коллективом. К примеру, руководитель не может получать сумму, превышающую «единицу» более чем в три раза.

Награждение и наказание: разработка системы поощрений за успешное поведение и наказание за неудовлетворительные действия.

Конечно, наиболее распространенный механизм контроля этого параметра интеграции - это система оплаты. При этом сотруднику необходимо оплачивать тот объем производственных функций, которые он готов профессионально обеспечивать. Но опять же корпоративная культура может настраивать человека на расширение собственных умений в том числе вне рамок производственного времени, может заставлять его педантично выполнять только свое задание.

Интегративную функцию можно рассматривать и как психотерапевтическую, когда люди, работая вместе, создают себе такие условия, при которых они чувствуют себя легко и комфортно.

Дифференциация, которую можно понимать как уточнение понятия «уникальность», в некотором роде расширяет понятие «специализация» в рамках конкретной организации. Если продолжить сравнение с организмом, то можно отметить, что определенные органы приспособлены справляться с заданной, предназначенной именно для них функцией. Конечно, существуют режимы дублирования, но любой из них будет менее эффективен с точки зрения успешности деятельности всего организма в целом. С этой точки зрения имеет смысл говорить о технологии «точечного» распределения производственных функций. Помнится, когда мы проводили семинар по данной тематике с работниками областных администраций, то первый «укор» в сторону руководства был именно с точки зрения осуществляемой политики «затыкания управленческих дыр». К примеру, до 40% рабочего времени руководителя департамента здравоохранения области занимали чисто технические вопросы, к которым непосредственно медицина имела весьма отдаленное отношение. И эти проблемы делегировались администрацией только потому, что службы, призванные организовать данные направления работы, не справлялись с задачами. При таком подходе делегируется не ответственность, а нежелание работать.

В связи с этим нужно уметь диагностировать собственную организационную культуру, ответив на вопросы: каких людей привлекает организация, как они себя ведут, как общаются между собой, на какие ценности преимущественно ориентируются, какой стиль делового имиджа предпочитается, какие правила служат основой их профессиональных отношений, где границы дозволенного в профессиональном риске, какой стиль руководства, лидерства используется и т.д.? Когда удастся ответить на эти вопросы, определиться с принципами и ценностями, которыми руководствуетесь в работе вы и ваши сотрудники, вам не составит труда «отделить зерна от плевел». Многократная практика обычно подтверждает правило того, что в конечном счете выгодно вкладывать в своего человека, нежели долго пытаться перевоспитать специалиста подходящей профессиональной квалификации.

После принятия решения о приеме человека на работу встает вопрос об определении его «уникального» места в коллективе, то есть создания такой ситуации организации работы данного сотрудника, при которой его качества раскрываются с максимальной пользой для организации. Профессиональное использование потенциала организационной культуры на предприятии или фирме видно уже тогда, когда менеджер по кадрам уделяет достаточно много времени рассказу о том, что принято в компании, а что нет. Это может существенно облегчить жизнь человеку, дать ему почувствовать преимущества того, что значит быть «игроком этой команды». В продолжение оказания помощи новым сотрудникам в некоторых «продвинутых» с точки зрения развития корпоративной культуры компаниях их обычно прикрепляют к кому-либо из опытного персонала, который становится на первые две недели как бы «старшим братом» новичка. Первый день работы в компании начинается с традиционного знакомства, когда «старший брат» или «сестра» знакомят нового сотрудника со всеми работниками компании, с формальными и неформальными правилами жизни в компании. Именно на этом этапе начинается целенаправленное формирование установок человека, его погружение в культуру профессиональной деятельности в данной организации.

Кроме этого, по окончании первой рабочей недели новый сотрудник должен написать краткое эссе на тему «Мои впечатления от первой рабочей недели в компании». Мы отметили для себя несомненную важность подобных заданий, поскольку эти эссе позволяют взглянуть на себя глазами человека со стороны, что зачастую помогает корректировать профессиональную позицию или хотя бы постоянно держать коллектив в «спортивной форме». Кроме того, выполнение таких заданий, в свою очередь, предоставляют дополнительную информацию о новичке, что позволяет облегчить процесс дифференциации его профессиональной роли в общей команде.

Адаптация как отлаженная функция корпоративной культуры обеспечивает два важнейших параметра выживания организации на рынке. Это, во-первых, стабильность выживания организации в изменяющихся условиях (наличие «внутреннего запаса плавучести»), а во-вторых, гибкость, способность к оперативному реагированию на изменения. Залогом стабильности деятельности организации является четко отлаженная система внутрикорпоративных процессов, в первую очередь информационных и коммуникационных.

Опыт работы перспективных компаний показывает, что технологизация информационно-коммуникативных технологий выполняет свою позитивную роль также только в том случае, когда становится элементом корпоративной культуры. Так, к примеру, в одной из организаций, известных нам, использование электронных средств связи помогает эффективно упорядочивать эти процессы. Внутренняя электронная почта уже давно стала одним из неотъемлемых компонентов корпоративной культуры предприятия. Сотрудники приучились формулировать свои мысли в письменном виде, что организует мышление и способствует рационализации процессов коммуникации (в письменном виде необходимо говорить кратко и по существу, необходимо нести ответственность за сообщаемую информацию, поскольку ее достаточно просто перепроверить; происходит резкая экономия времени, затрачиваемого на деловое общение; существующие информационные потоки достаточно легко анализировать, делая выводы об эффективности их организации). Более того, это дает дополнительные возможности: каждый сотрудник может связаться по электронной почте с руководством любого ранга и поделиться своими проблемами. Если вы также планируете упорядочить коммуникации в вашей организации за счет электронных средств, возьмите на вооружение один из принципов, подмеченных нами. Он касается ограничения, связанного с процессом принятия решений. Если у сотрудника есть вопрос или возникла какая-либо проблема, в этом случае он должен обязательно представить три возможных варианта решения этой проблемы. Нормальный специалист практически всегда знает, как можно решить проблему, но он не всегда готов использовать самостоятельный стиль мышления и принимать на себя ответственность.

В качестве примера концентрации вышеизложенных подходов можно привести конкретные корпоративные принципы, которые изложены в правилах корпоративной жизни одной достаточно известной организации и помогают ей достаточно продолжительное время обеспечивать свою успешность на рынке.

Постоянное развитие и совершенствование. Реализация этого принципа заключается в адекватной оценке себя, определении своих сильных и слабых сторон, желании совершенствовать как индивидуальные знания и навыки, так и коллективные. В компании, где работает один из авторов данной статьи, много внимания уделяется обучению персонала. Но помимо того, что в данной организации сотрудников достаточно часто отправляют на семинары, осуществляя внешнее обучение, проводятся еще и внутренние обучающие программы. Данные программы изначально строятся на основе принципов самоопределения в собственном развитии. Идея сама по себе не нова. Суть ее заключается в том, что сотрудники данной организации сами разрабатывают и каждую неделю проводят учебные семинары. Причем каждый такой семинар должен вести за собой какое-либо позитивное изменение в режиме общей деятельности. И следует видеть, с какой ответственностью и творчеством подходят люди к проведению подобных программ, хотя за это они не получают напрямую каких-либо материальных дивидендов. При правильной организации корпоративной культуры сотрудники используют талант, предприимчивость и инициативу как альтернативу финансам. Деньги - скальпель, а не бульдозер!

Оптимизм. Стремление дарить людям радость. Люди в компании чувствуют себя настолько сильными, что могут отдавать свое тепло, свое положительное ощущение жизни другим. Они убеждены, что несут в себе мощный позитивный заряд. Этот принцип отражается на отношениях сотрудников как между собой, так и с клиентами, поставщиками и даже конкурентами. Основной лозунг дня при таком настрое сознания - «Слушайте!». Слушайте клиентов, дилеров, рабочих и инженеров. Их идеи помогают победить. Все проблемы клиентов решаются немедленно. Клиент становится королем!

Считается, что в российском национальном характере всегда присутствует некоторая грусть и безысходность, которая ложится отпечатком перманентной тоски на лица наших сограждан «и выражающий укор, спокойно безнадежный взор». Но, на наш взгляд, качество работы можно изменить только тогда, когда в целом начинаешь относиться к ней с позитивным настроем. И это качество нельзя сформировать в приказном порядке. Важно помнить: управляют механизмами, людей надо воодушевлять!

Мы несем ответственность за то, что говорим и делаем. Если говорить о сотрудниках, то по отношению к ним данный принцип проявляется в «прозрачности управления». Руководящие работники являются для сотрудников эталоном отношения к работе. Они несут ответственность за свои слова и поступки, определяют собственным примером уровень отношения к работе. Наиболее убедительным всегда был и останется принцип «делай как я», а не «делай как я говорю». Лидеры находятся на переднем фланге, деля с «солдатами» триумфы и поражения, оперативно решая проблемы. Они учатся на собственном опыте и вдохновляют своим примером. При этом лидеры вознаграждают любую первоклассную работу сразу, пока победители утирают пот. Празднуйте триумфы! Учитесь на поражениях! Снова выходите на ринг и побеждайте!

Взаимная поддержка. Руководствуясь данным принципом, люди всегда могут сказать о себе, о своей профессиональной группе: «Мы работаем командой. Мы одна семья. Мы уважаем и поддерживаем друг друга. В нашей компании высоко ценится умение работать в команде. Мы различаем так называемый «коллективизм» и навыки командного взаимодействия. Основной критерий различия этих двух понятий - это критерий профессионализма».

Профессионализм. Нет необходимости расписывать все параметры хорошей, качественной работы. Достаточно, чтобы сотрудники по-настоящему прочувствовали правило настоящей профессиональной команды : «То, что мы делаем, мы стремимся делать максимально хорошо. Мы высоко ценим компетентность. Каждый делает то, что он умеет лучше других, делясь своим опытом и находками».

Таким образом, для того, чтобы добиться полной идентификации сотрудников с организацией, необходимо проводить целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов для приема на работу в организацию. Уже на начальном этапе в ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре организации или противоречат ей.

Второй шаг делается после оформления вновь принятых сотрудников на работу, когда кандидаты занимают соответствующие должности. Только что поступившие на работу сотрудники подвергаются различным внутриорганизационным воздействиям, которые должны быть тщательно спланированы и иметь своей целью заставить новичков задуматься о существующей системе норм и ценностей компании и о том, смогут ли они их принять.

После того, как новый сотрудник переживет первый «культурный шок», следующим шагом будет овладение им необходимыми для работы навыками и способами выполнения трудовой деятельности, принятыми в данной организации.

Следующий этап состоит в скрупулезном анализе, оценке результатов труда работников и соответствующем вознаграждении каждого. Системы анализа трудовой деятельности и вознаграждения должны быть всеобъемлющими и взаимно согласованными. Кроме того, внимание должно быть сфокусировано на тех аспектах, которые тесно связаны с корпоративными ценностями. Обычно в компаниях, обладающих сильной организационной культурой, лица, нарушающие общепринятые нормы, подвергаются различного рода санкциям (от морального осуждения до административного наказания). Эти санкции могут быть выражены и в скрытой форме, например, перевод работника на другое, менее престижное рабочее место.

Идентификация с основными корпоративными ценностями помогает работникам примириться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами организации. Они постепенно начинают принимать, а затем и разделять ценности организации. Одновременно у них формируется уверенность в том, что компания, обладающая такой системой ценностей, не сделает ничего во вред им.

Организация, в свою очередь, старается оправдать эти издержки, создавая свои корпоративные ценности в соответствии с высшими человеческими ценностями, например, декларируя служение обществу в виде улучшения качества своей продукции или услуг.

Заключительным шагом в процессе овладения работником всей системой корпоративных ценностей является внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, компания побуждает остальных работников следовать их примеру. Подобный подход к формированию ролевых моделей в компаниях, отличающихся сильной организационной культурой, считается одной из самых эффективных и постоянно действующих форм продвижения корпоративных ценностей.

## 3.3. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая — это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая — это внутренняя интеграция: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Факторы, влияющие на корпоративную культуру:

- индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;

- структура – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;

- направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации;

- интеграция – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;

- управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;

- поддержка – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;

- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;

- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;

- управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;

- управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения. Та или иная организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе перечисленных выше параметров и свойств.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие:

Миссия и стратегия (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии);

Цели (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками);

Средства (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности);

Контроль (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры);

Корректировка поведения (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

Члены организации должны знать реальную миссию своей организации, а не то, что нередко декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

Следующая группа вопросов относится к установлению целей и выбору средств их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других — работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в третьих — может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое.

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах:

1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации;

2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;

3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, т. е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации.

Среди проблем внутренней интеграции отметим следующие:

- Общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций);

- Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации, и ее группах);

- Власть и статус (установление правил приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации);

- Личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т. п.; определение допустимого уровня открытости на работе);

- Награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательно поведения и соответствующих им последствий);

- Идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни);

На формирование корпоративной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т. п. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотят они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся «вирусы» других культуры. Иммунитет организации от подобных «инфекций» зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя моментами:

- «глубиной»;

- той степенью, в какой ее разделяют члены организации;

- ясностью приоритетов.

«Глубина» корпоративной культуры определяется количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное «влияние на поведение в организации. В некоторых культурах разделяемые убеждения, верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой их них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями носят размытый характер. Четкая приоритетность убеждений оказывает больший эффект на поведение людей, так как они твердо знают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта.

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому, является умеренно сильная корпоративная культура.

Среди методов поддержания корпоративной культуры следует отметить следующие:

Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу;

Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты корпоративной культуры;

Внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т. п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией;

Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью корпоративного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться корпоративными обрядами, которые работники интерпретируют как часть корпоративной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации;

Что (какие задачи, функции, показатели и т. д.) является предметом постоянного внимания менеджмента. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования корпоративной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации;

Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя корпоративную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в корпоративный фольклор, что, несомненно, усилит данный аспект культуры в компании;

Кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу к методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании корпоративной культуры.

Разумеется, это не полный перечень факторов, формирующих корпоративную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура организации — функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Определяющее влияние на корпоративную культуру оказывают действия высших руководителей. Их поведение, провозглашенные ими лозунги и нормы, а главное — организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формализованные правила и требования.

При всей важности корпоративной культуры для эффективного функционирования предприятия, её изучение, измерение и оценка представляют значительную сложность. Как правило, изучение и обобщение конкретных проявлений корпоративной культуры является долгим и трудоёмким процессом, который включает анализ всех семи указанных выше факторов. Нередко корпоративную культуру отождествляют с ценностями, предполагая, что те ценности, которые превалируют в индивидуальном сознании, в совокупности создают общую ценностную атмосферу в организации. Это подход позволяет получить количественную характеристику представлений, доминирующих в организации. Действительно, ценности имеют непосредственное отношение к корпоративной культуре, однако растворять их в последней вряд ли правомерно, так как ценностные ориентации, прежде всего, являются важнейшими элементами внутренней структуры личности. Поэтому рассмотрение ценностей в большей степени относится к индивидуальному уровню.

Существует и ряд других методов изучения корпоративной культуры. Например, подход, основанный на теории личностных конструктов и позволяющий определять её некоторые количественные характеристики. Используя этот подход для анализа основных координат корпоративных культур в японских и российских организациях, удалось выявить скрытые «измерения» успешности японского менеджмента и дать некоторые объяснения проблемам организационных преобразований в России.

# 

# Заключение

Корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников.

Корпоративная культура все еще слишком зыбкий термин для описания всего, что лежит под рациональной, измеряемой поверхностью организации. Однако большинство теоретиков соглашаются с тем или иным вариантом базового определения: корпоративная культура – это воплощение отношения работника компании к ключевым ценностям, убеждениям и традициям в характерных моделях. Культура материализуется в корпоративных преданиях, церемониях, праздновании успехов, обычаях. А также – в целях, стратегии, процессе управления, структуре, методах распределения ресурсов компании.

Несомненно, что только интенсивная и целенаправленная работа с персоналом организации может принести сколь либо достойные плоды на ниве взращивания корпоративной культуры. Проекты, меморандумы, схемы, записки и идеи так и останутся невостребованными бумагами, если в один прекрасный день руководитель не уяснит, что проект стал чем-то большим, а именно, «душой», воздухом организации.

Естественно, что корпоративная культура не приносит доход и прибыль сама по себе, хотя привычка каждое утро вставать в шесть утра и идти работать в поле, выращивая пшеницу – это тоже культурная характеристика. Поэтому становится важным установить связь между деятельностью по формированию, диагностике и изменениям – читай, развитию корпоративной культуры и другими, более традиционными областями внимания менеджеров и организаций.

Но в то же время, вряд ли кто станет спорить с тем, что сплоченная и стремящаяся к единой цели команда, способна решать поставленные перед ней задачи с гораздо большим энтузиазмом и, как следствие, эффективностью, чем разрозненный коллектив работников.

Эффективная корпоративная культура — самый действенный способ разгрузить руководителя. Она, лучше при участии коллектива, задает долговременную цель существования организации, создает корпоративные стандарты, которых необходимо придерживаться для эффективного достижения этой цели, убеждает в правильности этих целей и стандартов сотрудников организации и, наконец, внедряет механизм передачи (транслирования) этих корпоративных ценностей неофитам.

Понятно, что не всегда у организации существуют условия для того, чтобы начать в полном объеме и комплексно работу по повышению приверженности своих сотрудников. Руководителю часто представляются более срочными и приоритетными такие задачи, как нехватка финансовых средств, налоги и неплатежи, трудности с поставками сырья и сбытом готовой продукции и т.д. Но решить эти проблемы в одиночку, без помощи коллектива приверженного целям организации, не сможет ни один руководитель.

Растущий динамизм и изменчивость дело­вой среды создают для организаций необходимость постоян­ных коммуникаций с партнерами, потребителями, сотрудниками. Рост образованности, квалификации, информированности работников и общественности в целом требует от менеджмента исполь­зования более сложных и тонких методов управления. Чтобы управлять событиями, уже недостаточно управлять поведением людей. Сегодня необходимо управлять тем, что люди думают и чувствуют, формировать общественное мнение и настроение. Та­кое управление предполагает установление и ведение целена­правленных систематических коммуникаций с различными группа­ми общественности — с партнерами, с широкой общественностью и средствами массовой информации, с местной общественностью и госструктурами, с финансовой общественностью и, конечно же, с работниками. В работе с последними возникает потребность в создании единой системы ценностей, норм и правил, т.е. корпоративной культуры, позволяющей достичь эффективной работы, сосредоточиться на достижении целей компании, и самореализоваться самим сотрудникам. Вот здесь и приходят на помощь «управленцам» специалисты по связям с общественностью. Ведь в их компетенцию входит не только работа с внешней средой, но и с внутренней, для создания благоприятного имиджа компании и среди ее работников.

# 

# Список литературы

1. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». - М., 1999.
2. Албастова Л. Н. Технология эффективного менеджмента.- М.: «Издателство ПРИОР», 1998. - 288 с.
3. Бизнесмены играют в хоккей, пропагандируя здоровый образ жизни. //Деловой Петербург, №24, 7.4.1997
4. Богданова М. Моральный кодекс бизнесменов. //Япония сегодня, Москва, №7, 15.7.1997.
5. Бэйкер С., Юдин П. Учиться, учиться и учиться... //Капитал (Москва), №82, 28.8.1996.
6. Ваганов А. Четырехлетка изобретательства. //Независимая газета, Москва, №138 (1463), 29.7.1997.
7. Власова Н. Корпоративная культура //Дела, люди XXI, 2001, №10, январь.
8. Воскресенский Г. Обольщать надо профессионально. Как создать привлекательный образ банка. //Век, Москва, №35, 19.9.1997.
9. Выживает тот, кто меняется вместе с рынком. //Капитал (Москва), №13, 23.4.1997.
10. Германович А. Фирмы следуют девизу пролетариев всех стран. //Капитал (Москва), №7, 12.3.1997.
11. Гурьева Л. Каждый день на связи Париж. //Биржа плюс карьера, Нижний Новгород 4.2.1998.
12. Замуруева И., Фуколова Ю., Жук Р. Сто дней до призыва. //Деньги, №3, 26.1.1997.
13. Зрелов П., Шихирев П., Ратникова Г. О национальной программе «Российская деловая культура». //Служба персонала, №9, 1998.
14. Иванова С. Корпоративная культура - эффективное средство мотивации сотрудников. //Служба персонала, №9, 1998.
15. Испытание на профпригодность. //Коммерсантъ-Деньги, №037, 8.10.1997.
16. Катасонова Е. Культура и бизнес. //Япония сегодня, Москва, №5, 15.5.1997.
17. Катков В. М. Чайковская Н. В. Деловая игра ФЭМУП: Методические рекомендации к проведению проблемно - ориентированной деловой игры. Муром, 1989. 50 с.
18. Катков В.М. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии //Журнал депонированных рукописей, №10 октябрь, 2000
19. Ковалевский В. Внутри «большой шестерки» продолжаются большие игры. //Финансовые известия №013, 24.2.1998.
20. Корпоративная культура Intel. http://www.mtel.ru/mtel/30th/cn71898c.htm
21. Корпоративная культура в практике бизнеса: символы и образы http://e-xecutive.ru/publications/aspects/
22. Костромина Т. Скупой лечится всю жизнь. //Невское время, Санкт-Петербург, №106, 18.6.1997.
23. Кричевский Р. Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 1993.
24. Крылов Н. Конференции, съезды, вечеринки - все это ритуалы процесса интеграции. //Капитал (Москва), №7, .2.3.1997.
25. Крылов Н. Ни одна команда не хочет узнавать счет в конце года. //Капитал, Москва, №31, 27.8.1997.
26. Крылов Н. Поощрение и порицание - это вам ни хухры-мухры, это ритуалы. // Капитал (Москва), №6, 5.3.1997.
27. Крылов Н. Традиции и ритуалы: От ремесленников Древнего Рима до компаний ХХ века. // Капитал (Москва), №5, 26.2.1997.
28. Крылов Н., Никифорук К. Потенциал фирмы зависит от корпоративной культуры. //Капитал (Москва), №9, 26.3.1997.
29. Культ культуры. // Советник, №10, 1997.
30. Культ культуры. http://www.nns.ru/analytdoc/sobes/kult.html
31. Культура организации. http://panorama.irk.ru/~chuck/\_tmp/rentex.old/develop/Konspekt/num10/pp2.htm
32. Культура организации. http://src.nsu.ru/psych/konspekt/k20/k20-6.htm
33. Кучерова О. Nissan запретил сотрудникам быть вежливыми. У компании не хватает на это средств. // Русский телеграф, №074, 25.4.1998.
34. Ладанов И. Социокультура организации. //Управление персоналом, № 5 (35), 1999.
35. Лапицкий М. Предпринимательская культура. http://www.transport.ru/2\_period/min\_ekon/N296/pred.htm
36. Магура М. И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество.// Управление персоналом, 1998, № 11 с.43
37. Матвеева А. Культура мешает объединению. //Эксперт, №007, 23.2.1998.
38. Матяс И. Досуг. // Белорусская газета, Минск, Беларусь, №39, 20.10.1997.
39. Менеджер выбирает заместителя... // Азия - экономика и жизнь (Алматы), №42, 11.10.1996.
40. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., «Дело», 1992.
41. Михеев В. Обжегшись на порохе, взялись за науку. //Известия, Москва, №146, 6.8.1997.
42. Моисеев Ю., Травкина Е. Жизнь и реклама Лео Барнета (по книге: Jone Kufrin «Star Reacher»). Источник неизвестен.
43. Николаев В. Пока растут хиноки, доход приносят сосны. //Казахстанская правда, Алматы, №136, 12.6.1997.
44. Орлова Т. Имидж банка - корпоративная культура. //Народная газета Московского региона, Москва, №140. 31.7.1997.
45. Островская М. «Я уважаю этот напиток, потому что знаю как его делают». // Компания, №014, 21.4.1998.
46. Пичугин И., Умаров М. Японские электронные компании. Корпоративная Япония. // Koммepcaнтъ- Daily, №100, 15.6.1996.
47. Промптова О. Работа в японской компании требует самоотречения. //Капитал, Москва, №22, 25.6.1997.
48. Профессионализм стоит дорого именно потому, что приносит высокую прибыль. // Рынок ценных бумаг, №010, 12.6.1997
49. Пшенников В. Honda: творческий лик. //Япония сегодня, Москва, №2, 15.2.1997.
50. Пшенников В. Этo-Sony. //Япония сегодня, Москва, №11, 15.11.1997.
51. Радугин А. А. Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж, 1995.
52. Самарцева О.К. Организационная культура предприятия http://ipmconsult.ru/conferences/doclad\_personal.php
53. Сащенкова Н. Организационная культура и ее влияние на эффективность организации. - Обнинск, 2001.
54. Свистунов С. Лидеры производства электронных игрушек не сумели заключить альянс. //Финансовые Известия, Москва, №43 (394), 17.6.1997.
55. Сергеев В. «Сэзон-групп»: союз бизнеса и культуры. //Япония сегодня, Москва, №3, 15.3.1997.
56. Смиткляйм Бичем и Гласко-Уэлком приостанавливают переговоры. //Финансовые известия, 26.2.1998.
57. Собчик Е. Корпоративная культура. Царское ли это дело? Из опыта работы с крупными коммерческими организациями. http://www.ug.m/ug\_pril/ol/97/39/t4\_l.htm
58. Солдатов А. Энди Гроув решил взять Европу на испуг. // Сегодня, №026, 12.2.1997.
59. Сообщества добиваются успеха скорее, чем «машины». //Капитал (Москва), №10(109), 2.4.1997.
60. Старый кадровик борозды не портит...// Деньги, №11, 24.3.1996.
61. Сухоруков А.С., Веселков А.Ф. Психодиагностика и прогноз успешности как средство повышения эффективности персонала. //Вестник АРБ, Москва, №36, 3.12.1997.
62. Труды научно-технической конференции «Новые технологии и научно-технические достижения промышленности - человеку, обществу, государству» - ПРОМТЕХЭКСПО XXI
63. Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М., ЮНИТИ, 1998.
64. Учись менеджменту. XX. Искусство управления персоналом - недостижимая мечта или дерево строгих нормативов? //Деловой экспресс, №168, 13.5.1997.
65. Фрезе Э., Тойфсен Л., Беекен Т., Энгельс М., Лемани П. Реструктуризация предприятий: направления, цели, средства.// Проблемы теории и практики управления, 1996. № 4, с. 116
66. Фуколова Ю., Иванющенкова М. Служба народов. //Деньги, Москва, №40, 29.10.1997.
67. Хананашвили А. Подбор персонала выгоднее поручить профессионалам. //Финансовые известия, №35 (386), 15.5.1997.
68. Чернов Н. Стиль фирмы. // Рекламный мир, Москва, №142, 6.8.1997.
69. Шихирев П.Н. Роль психологии и психологов в развитии общественных связей банка. //Вестник АРБ, Москва, №36, 3.12.1997.
70. Шихирев П.Н. Хороший климат в коллективе становится стратегическим ресурсом компании. // Финансовые известия, №69, 9.7.2001.
71. Шулинс Н. Заячьи уши успешно привлекают клиентов. // Капитал (Москва), №71, 11.6.1996.
72. ЮКОС: кадровая политика. http://www.yukos.ru/responsibility/culture/
73. ЮКОС: мировоззрение. http://www.yukos.ru/leadership/mirovoz/
74. Юрлов С., Хайклер Э. Почти обо всем из уст бывшей сотрудницы Microsoft. // Соmрutеr-wоrld Россия, Москва, №32, 2.9.1997.

# Приложения

**Приложение 1.**

**Человек прежде всего[[8]](#footnote-8)**

Цели тренинга - дать участникам курса принципы качественного обслуживания клиентов и построения гармоничных взаимоотношений в целом; усовершенствовать навыки эффективных коммуникаций при общении с внутренним и внешним клиентом; сформировать у участников осознание своего стиля поведения, создать мотивацию к личностному росту.



Бизнес невозможен без клиентов. Работа с клиентами - важнейшее направление деятельности любой компании, поскольку сохранение старых клиентов и привлечение новых является необходимым фактором успеха в любом бизнесе. В конечном итоге, именно клиент приносит прибыль организации, поэтому все в организации должны направлять свои усилия на удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов.

В настоящее время продукты становятся все более взаимозаменяемыми, и выбирая поставщика, клиент ищет чего-то большего. Это «что-то большее» является хорошим сервисом. Становясь частью корпоративной культуры, качественный сервис может выступать своего рода брэндом организации, ее сильным конкурентным преимуществом.

То, как товар или услуги воспринимаются клиентами, а следовательно, объем продаж и репутация фирмы, существенно зависит от людей – от каждого конкретного сотрудника, работающего с ними.

Курс посвящен личностным аспектам сервиса. В ходе тренинга понятие сервиса рассматривается очень широко – не только как сервис для клиента, но и как сервис для своих коллег, подчиненных, руководителей, друзей, родных – всех тех, кто нас окружает; не только как сервис в организациях сферы обслуживания, но и в компаниях, предлагающих сложные продукты.

Всем людям в течение жизни приходится выступать и в качестве клиентов, и сервисодателей, и на работе, и дома. Поэтому установка на хорошее обслуживание связана с положительным отношением к людям и умением строить взаимоотношения с ними.

Чтобы сложилось благоприятное впечатление о компании, сервисодатель должен работать с желанием, уверенно и непринужденно. А это во многом определяется личностью сотрудника, его установками в области сервиса и его отношением к жизни в целом. Ведь человек, ощущающий, что его планы реализуются, производит на окружающих лучшее впечатление и тем самым оказывается более привлекательным сервисодателем.

Если обратиться к истории, тренинг был создан для скандинавской авиакомпании SAS и помог кардинальным образом изменить отношение людей к сервису и вывести компанию из кризисного состояния. Обучение по данной программе прошел весь персонал авиакомпании и как результат SAS была признана авиакомпанией года. Тренинг получил название "Человек прежде всего" (Putting People First) и моментально стал бестселлером.

Следующей авиакомпанией была British Airways, история обучения персонала которой вошла во многие книги по менеджменту - как пример положительного изменения корпоративной культуры через комплекс процессов, причем одним из наиболее важных было обучение всего персонала, а именно 36.500 сотрудников. После того как компания была также объявлена авиакомпанией года, Президент Авиакомпании сэр Колин Маршалл сказал: "Много факторов повлияло на наш успех, но главную роль сыграла программа ТМИ "Человек прежде всего".

**Структура базового тренинга:**

Понятие сервиса. Факторы, оказывающие влияние не восприятие сервиса клиентом, материальный и личностный сервис. Восприятие и критерии оценки качества сервиса.

Клиенты внутренние и внешние. Сервис как часть корпоративной культуры.

Важность факторов личного развития для совершенствования работы с клиентами. Основные жизненные установки, которые должны быть у человека, чтобы стать профессиональным сервисодателем.

Построение взаимоотношений с другими людьми. Общение на уровне фактов и умение понимать чувства людей. Позиция "Победитель" и "Неудачник". Как становятся победителями и неудачниками. Как научиться быть победителем. Как помочь другим людям стать победителями.

Знаки внимания. Важность внимания для оказания хорошего сервиса. Как научиться оказывать положительное внимание. Как научиться критиковать, не обижая человека.

Использование средств вербальной и невербальной коммуникации для создания гармонии общения. Что отражает ваш язык тела и как научиться им пользоваться. Как научиться читать язык тела окружающих. Как научиться создавать позитивную атмосферу.

Психологические типы личности. Трансакционный анализ в ситуациях общения, или как происходят коммуникации между людьми различных типов.

Время в контексте сервиса. Психологическое восприятие времени человеком. Закон первых четырех минут.

Во время тренинга участники:

Узнают принципы качественного обслуживания клиентов;

Поймут важность качественного обслуживания для организации и для них лично;

Осознают свою роль в обслуживании клиентов;

Осознают свой стиль поведения в общении с клиентами и коллегами;

Научатся поддерживать друг друга внутри организации;

Научатся использовать средства вербальной и невербальной коммуникации для создания гармонии общения;

Научатся различать психологические типы клиентов и выбирать индивидуальный подход к ним;

Научатся работать с клиентом в ситуации жалобы и превращать недовольных клиентов в партнеров;

Научатся оказывать качественный сервис и положительно относиться к своей работе;

Получат импульс к новым достижениям.

Продолжительность тренинга может быть 8 и 16 часов, в зависимости от поставленной задачи и выделенного времени. Тренинг может быть как самостоятельным, так и включенным в качестве модуля в программы "Корпоративное и личное качество", "Управление культурой сервиса", "Сервис, ориентированный на брэнд".

Перед корпоративным тренингом есть возможность проведения экспресс-оценки, отвечающей на вопрос "Каков уровень сервиса в вашей организации", что позволит более тщательно определить области развития и смоделировать программу.

В качестве рабочих материалов участники получают книгу "Человек прежде всего", содержащую много полезных идей и алгоритмов. Материал скомпонован таким образом, что книга наверняка станет вашим помощником при решении как крупных, так и мелких повседневных задач, личных и корпоративных проблем.

После обучения у участников есть возможность получения бесплатных консультаций в течение 30 дней у инструктора-консультанта, проводившего тренинг.

О возможных формах проведения данного тренинга, принципах организации, ценах и условиях его проведения вы можете более подробно узнать в разделах: открытые тренинги и корпоративные тренингиhttp://www.timemanager.ru/homepages/ru/website3.nsf/url/bt\_complex\_programs!OpenDocument.http://www.timemanager.ru/homepages/ru/website3.nsf/url/bt\_programs\_for\_top-managers!OpenDocument

Для получения дополнительной информации или оформления заказа обращайтесь в разделы "Запрос" / "Заказ", по телефонам (495) 234 0370, 234 0371 и 234 0372 или по электронной почте mail@tmi.ru. Ответственные за работу с клиентами:

- по открытым тренингам - Ботвинова Елена Валерьевна;

- по корпоративным тренингам - Зимина Наталья Петровна;

- по комплексным и индивидуальным программам - Королева Светлана Александровна.

**Корпоративными сокровищами являются люди и информация, а не здания и оборудование.**

1. Как можно совместить мораль и демократию с получением больших прибылей. // Капитал (Москва), №57, 6.3.1996. [↑](#footnote-ref-1)
2. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. - М.: «Эксмо», 2001. - С.231 [↑](#footnote-ref-2)
3. Сообщества добиваются успеха скорее, чем «машины» //Управление персоналом, 2001. №6 - С.12 [↑](#footnote-ref-3)
4. Черкизова А. Как сделать компанию культурной? http://www.7st.ru/articles.phtm [↑](#footnote-ref-4)
5. Островская М. Я уважаю этот напиток, потому что знаю как его делают. //Компания, №14, 1998, 21 апреля. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ладанов И. Социокультура организации. //Управление персоналом, № 5 (35), 1999. [↑](#footnote-ref-6)
7. См.: Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». - М., 1999- С.45-46 [↑](#footnote-ref-7)
8. http://www.timemanager.ru/homepages/ru/website3.nsf/url/ct\_ppf!OpenDocument [↑](#footnote-ref-8)