

Применение современных технологий формирования организационной культуры на предприятиях сервиса и туризма

*Полухина А.Н.,
к.и.н, доцент
Марийского государственного
технического университета*

Целью статьи является исследование современных технологий формирования и внедрения организационной культуры на предприятиях сферы сервиса и туризма. Статья основана на материалах исследований целой группы предприятий туризма и сервиса Марий Эл, что подчеркивает ее объективность и практическую значимость.

The article is devoted to studying modern technologies of forming and implementing organizational culture at services and tourism enterprises. The article is based on the results of the genuine research of services and tourism enterprises in the Mari El Republic, which proves to its objectivity and applicability.

Деятельность любой организации сферы сервиса и туризма ориентирована, прежде всего, на удовлетворение потребностей различных клиентурных групп. На сегодняшний день конкуренция на рынке услуг значительна, при этом постоянно отмечаются тенденции ее усиления. В конечном итоге эффективность деятельности

сервисной и туристической организации зависит от конкурентных преимуществ, которые характеризуют успешную фирму. Мы полагаем, что одним из важнейших отличий одной организации от другой является сформированная организационная культура или организованная окружающая среда [1], в состав которой входят элементы: культура организации, обучение и развитие, награждение и признание, коммуникации.

Изучая методы формирования организационной культуры, приходим к выводу, что культура организации значима не сама по себе, как объект исследования и экспериментального воздействия. Правильно сформированная и действенная организационная культура способствует повышению эффективности деятельности организации, являясь привлекательной для всех типов клиентов. Организационная культура является важным мотиватором и способствует формированию уверенности потребителей в стабильности самой организации.

К примеру, согласно ФЗ «О внесении изменений в ФЗ «Об основах туристской деятельности» (2007г.) в нашей стране сформирован реестр туроператоров,

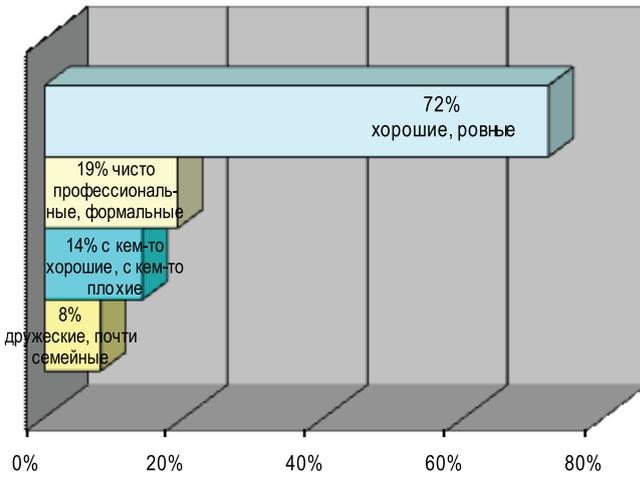


Рис. 1. Мнения работников о взаимоотношениях в организации сервиса и туризма

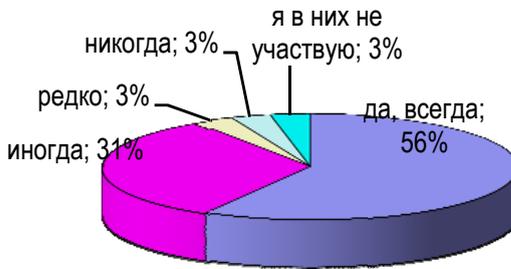


Рис. 2. Показатель участия работников в корпоративных мероприятиях

нахождение туристической компании в котором автоматически должно гарантировать ее надежность в глазах потребителя услуг. Для включения в данный реестр туристская компания выполняет ряд условий, где основным является предоставление финансовых гарантий, но существует и множество дополнительных, предъявляющих требования к качеству реализуемого продукта-услуги и качеству обслуживания [2]. Выполнение перечисленных условий, по нашему мнению, возможно только при наличии позитивной организационной культуры.

В ходе проведения социологических опросов 2005–2006 гг. в организациях социально-культурного сервиса и туризма Республики Марий Эл изучению проявлений организационной культуры было

отведено существенное место, хотя мы осознаем, что необходимы специальные исследования по данному вопросу.

В 2005 г. в перечень изучаемых организаций были включены: 2 гостиницы, расположенные в городе Йошкар-Ола (в 2005 г. в городе действовало 5 гостиниц), 10 турагентских компаний (на начало 2005 г. зарегистрировано 18), 1 ресторан высшего разряда (из 3 ресторанов высшего разряда), 4 кафе высшего разряда (из 10 имеющихся), 1 культурно-развлекательный центр (из 3 действующих). Среди работников организаций сервисной и туристской отрасли преобладают молодые женщины. Более половины всей численности составляют сотрудники до 25 лет и примерно одну треть в возрасте от 26 до 45 лет.

На вопрос: «Какие взаимоотношения у Вас в коллективе?» — большинство опрошенных ответили, что хорошие, и только 20% респондентов определили производственные отношения как «профессиональные, формальные» (рис. 1).

Хотя при ответе на вопрос об участии в корпоративных мероприятиях утвердительно ответила половина опрошенных, третья часть предпочла ответ «иногда», были также выбраны ответы — «редко или никогда» (рис. 2).

На вопрос: «Участвует ли в Ваших коллективных мероприятиях руководство?» — треть работников ответила «да» и половина — «иногда», остальные — «никогда». Одним из путей формирования корпоративной культуры в организации является проведение коллективных мероприятий, более того, в условиях российской действительности — это практически самый простой метод, который чаще встречается понимание и поддержку со стороны сотрудников. Но, если сам руководитель игнорирует подобные мероприятия, то это свидетельствует о недооценке значения данного фактора в управлении персоналом организации сервиса и туризма.

В 2006 году был проведен опрос в 16 турагентских компаниях (причем, в исследование дополнительно были включены организации, которые не принимали участие в опросе 2005г.). При этом в опросе приняли участие 50% компаний из 32-х официально зарегистрированных на территории Республики Марий Эл на ноябрь 2006 года. Кроме того, в исследование 2006 года были включены пять наиболее популярных гостиниц города Йошкар-Олы и Республики Марий Эл — «Гостиница «Йошкар-Ола», «Гостиница «Маритурист», «Росинка» и новые: «Гостиница «Фараон2», «Вирджиния». (Наконец 2006г. в г. Йошкар-Ола действовало 7 гостиниц). Был увеличен перечень предприятий общественного питания, представленных в исследовании, но, по-прежнему, изучались только рестораны и кафе высшей категории (9 организаций) и 2 полносервисных культур-

но-развлекательных центра — «Фараон» и «Россия».

На вопрос: «Каковы ваши взаимоотношения в коллективе?» — две трети респондентов указали ответ «хорошие, ровные» и почти одна треть — «дружеские, почти семейные», что является весьма показательным фактом, иллюстрирующим проявление позитивной стороны организационной культуры в большинстве организаций и вполне благожелательной атмосферы (рис. 3).

Более трети опрошенных указали, что они всегда отмечают общие праздники, две трети выбрали ответ «иногда» (рис. 4). При этом было указано, что в большинстве организаций руководство участвует в совместных праздниках «всегда» (половина опрошенных), «иногда» (около половины) (рис. 5).

Мы отмечаем, что произошло существенное изменение в распределении ответов на вопросы о корпоративной культуре в опросе 2006 г. в сторону позитивного восприятия как собственно культуры организации, так и отношения руководителей и сотрудников к необходимости ее развития.

В ходе опроса руководителей вопросы, касающиеся корпоративной культуры, были сформулированы более полно. Например, руководителям было предложено перечислить элементы корпоративной культуры, имеющие место в их организациях (допускалось несколько вариантов ответа). Половина опрошенных указала два основных, с их точки зрения, элемента: «корпоративные праздники» и «логотип». Ответы «униформа» и «фирменный стиль» были выбраны одной третью участников. Одна пятая часть респондентов назвала «философию организации, известную каждому сотруднику» (рис. 6).

В целом по итогам исследования 2005 г. специалисты констатировали факт, что подавляющее большинство социально-культурно-сервисных и туристских организаций республики не имеют сформированной или достаточно развитой корпоративной культуры. На основе результатов

опроса 2006 г. было отмечено изменение в сторону позитивного восприятия как собственно культуры организации, так и отношения руководителей и сотрудников к необходимости ее развития. Большинство респондентов назвали в качестве примеров проявления организационной культуры наличие собственного стиля и логотипа у организации, совместное проведение праздников и пр. Тем не менее, вопросы о выработке и внедрении корпоративных ценностей организации, создании философии компании остались нерешенными, более того, мы отмечаем, что большинство опрошенных по-прежнему имеют слабое представление об этих понятиях. Ответы на вопросы глубинного интервью с руководителями организаций (ООО «Якорь», ООО «Эльбрус плюс», гостиница «Фараон2», КРЦ «Эрвий» и др.) о том, как проходит общение работников друг с другом, высказывания о непринужденной, теплой, почти семейной атмосфере, царящей в их фирмах, чем они гордятся, привели нас к показательным выводам.

Большинство исследуемых организаций находятся на стадии «формирующейся» корпоративной культуры, не осознавая того факта, что на смену приятельским отношениям «учредителей-руководителей» организации постепенно приходит один из базовых типов культуры, например, предложенных Джеффри Зоненфельдом и общепринятых в западном менеджменте: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура» и «оборонная культура».

«Бейсбольная команда» характеризуется быстрым принятием бизнес-решений. Ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», и организации борются за них. Работники с невысокими показателями быстро выпадают из обоймы и «падают на скамейку запасных». Для «клубной культуры» характерны лояльность, преданность и сработанность, командная работа. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению

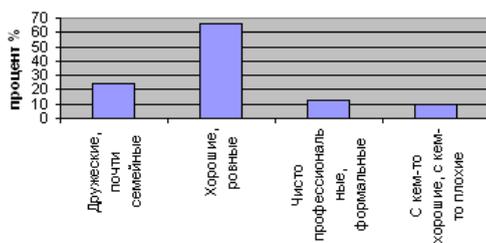


Рис. 3. Мнения работников организаций сервиса и туризма об атмосфере в трудовых коллективах

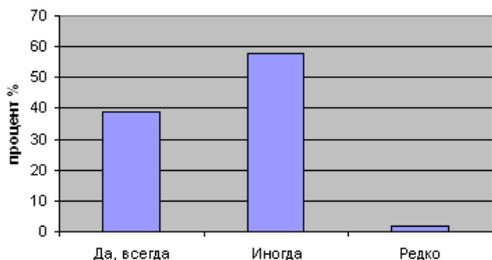


Рис. 4. Показатель участия работников в совместных праздниках в организациях

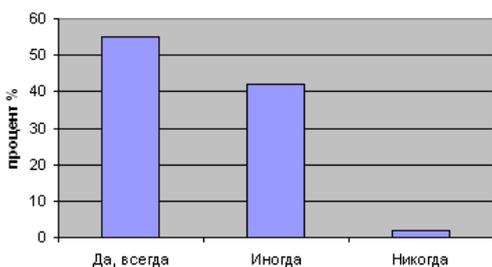


Рис. 5. Показатель участия руководителей организаций в проведении совместных праздников

возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Это очень похоже на армию — сюда приходят молодыми и остаются навсегда, постепенно продвигаясь к более высоким позициям. Повышение в должности получают только работники этой компании, причем карьерный рост происходит медленно и постепенно.

Тип «академическая культура» отличается постепенным карьерным ростом сотрудников внутри фирмы. В организации с академическим стилем корпоративной

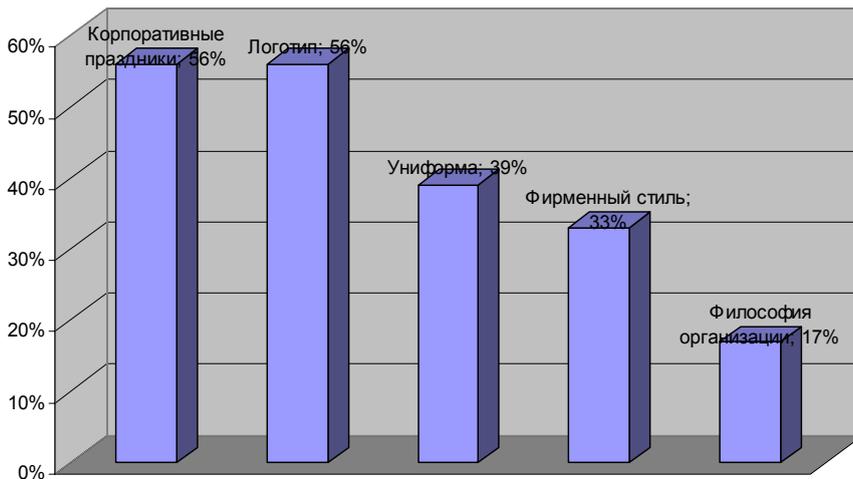


Рис. 6. Элементы корпоративной культуры, имеющиеся в организации

культуры набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и ничего не имеют против медленного продвижения по служебной лестнице. Однако, в отличие от «клубной культуры», работники здесь редко переходят из одного отдела в другой (из одного направления в другое). У каждого сотрудника есть свое специфическое направление, в котором он и совершенствует свой профессиональный опыт и мастерство, развивает свой творческий и профессиональный потенциал. Наконец, «оборонная культура» проявляется в ситуациях необходимости выживания. При этой культуре нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая организационная культура губительна для работников, но при этом предоставляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят и могут принять вызов [3].

К нашей ситуации применима также известная типология Р.Акоффа, который выделял два параметра для определения типа культуры организации: степень привлечения работников к установлению це-

лей в организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения целей. При соотношении низких степеней обоих показателей формируются корпоративная культура или отношения автократии: традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой. При соотношении высокой степени первого показателя и низкой второго оформляется «консультативный» тип культуры, характерный для лечебных и учебных заведений, институтов социальных услуг. Третий тип культуры отмечен соотношением низкого первого показателя и высокой степени второго — тип «партизанской» культуры характерен для кооперативов, творческих союзов, клубов. Четвертый тип характеризуется соотношением высокой степени обоих показателей — это «предпринимательская» культура [4, с. 35].

В идеале последний тип организационной культуры наиболее привлекателен, потому что он отличается демократизмом и направленностью на успех в достижении цели. Но в реальной практике деятельности организаций отрасли социально-культурного сервиса и туризма демократический стиль управления редко распространен. К примеру, в индустрии гостеприимства исторически сложился и преобладает авторитарный стиль. Опасность ситуации

в нашем случае заключается в том, что тип культуры складывается под влиянием как объективных, так и субъективных факторов. Большинство же руководителей, участвовавших в глубинном интервью, не осознают, что необходимо оказывать влияние на объективные условия, разработать и начать внедрение нового типа корпоративной культуры, наиболее подходящего для конкретной организации. В ином случае может сложиться ситуация, при которой определится такой тип корпоративной культуры, когда перспективные сотрудники не будут заинтересованы в повышении эффективности их деятельности, т.е. проявится отсутствие мотивации.

Единственное, что пока сложно определить, это наиболее подходящий тип корпоративной культуры для организаций сервиса и туризма. Вероятный выбор, как мы полагаем, должен определяться потребностями и специфическими условиями конкретной организации. Вероятно, данный процесс необходимо начать с изучения базовых ценностей и стандартов поведения, имеющихся в организации на текущий момент. Проанализировав проявившиеся тенденции, необходимо подготовить перечень желательных изменений, внедрение которых руководителю необходимо начинать с себя. При этом важно провести разъяснительную работу, причем (возможно, по отдельности) с «приятелями-учредителями» и с обыкновенными сотрудниками, объяснив причины нововведений.

Безусловно, следует продумать стимулы как для поощрения, так и для наказания желательного/нежелательного стиля поведения. Процесс изменения культуры организации невозможно отставлять без внимания, требуется контроль промежуточных результатов и желателен опрос работников по поводу предполагаемых нововведений. Предлагаем рассмотреть комплекс мер, составленных нами и направленных на формирование организационной культуры сервисной и туристской организации. Мы полагаем, что особенностями указанного процесса во многих

организациях, принадлежащих к данной отрасли, следует назвать: ограниченность финансовых ресурсов, преобладание низко квалифицированного персонала и текучесть кадров.

Принимая во внимание позитивные моменты, наличествующие в практике персонального менеджмента ряда американских и европейских компаний, мы предлагаем следующее их использование в российских условиях. Например, перенять практику, распространенную в американских компаниях. Так, работники «Гайлорд Палм отеля», независимо от положения на иерархической лестнице, называют друг друга (и руководство обращается к персоналу) не «employees» — сотрудники, наемные работники, а STAR — «звезды», подчеркивая, что все служащие компании являются членами одной команды, и в этом они обладают равными правами. Сотрудники Цитрус Клуба (г.Орландо) в ходе адаптационного периода знакомятся с ценностями компании, описанными в книге «Employee Partner Right Start», что можно определить как выдержки из философии компании, обязательные для ознакомления новыми членами. В Глоссарии книги дано определение STAR Spirit — или «Звездного Духа», который базируется на ценностях, философии и корпоративной культуре компании; темы, сообщения и отчеты опираются на уважение каждым членом команды своего партнера-сотрудника [5].

Следующий способ внедрения новой организационной культуры мы определяем как поощрение инициативы сотрудников. В качестве примера можно указать на опыт Цитрус Клуба (г.Орландо), где принята особая форма внесения рекомендаций от имени сотрудников для улучшения деятельности компании. Данная форма заполняется в том случае, если работник предлагает какие-либо улучшения или советы. Следует отметить, что форма заполняется в двух экземплярах, один из которых используется непосредственно для рассмотрения внесенного положения, а другой откладывается в персональную

копилку каждого сотрудника. Кроме того, в перечне льгот (или лист бенефиций) отдельным пунктом отмечены поощрения тем сотрудникам, которые получают Star Card в виде оплачиваемых дней отдыха (отпуска). Безусловно, подобная форма учета предложений (или замечаний, рекомендаций) одновременно выступает принципом создания дополнительных мотивационных стимулов в виде поощрения, а также своеобразной формой соревнования между сотрудниками организации. Важное стимулирующее значение имеет практика разрешения на пользование услугами сервиса для персонала организации, где они работают. В качестве примера хотелось бы обратиться вновь к опыту «Гайлорд Палмс Отеля».

В ходе ознакомительной экскурсии для новых сотрудников отеля здесь постоянно подчеркивается тот факт, что пользование гостиничным сервисом для служащих отеля не только не запрещено, а всемерно приветствуется. Особого поощрения заслуживает тот, кто приводит с собой в дни собственного отдыха (не в рабочие дни) своих родственников и друзей с целью отдохнуть в ресторанах «Гайлорд Палмс отеля» или снимает номер (действует система скидок для персонала и членов их семей) для проведения своего дня рождения или дней отпуска. Описанные мероприятия, на наш взгляд, не потребуют от владельцев российских организаций в сфере социально-культурного сервиса и туризма дорогостоящих финансовых затрат, тем не менее, позволят сформировать у работников основы патриотизма и лояльности к собственной организации, где они не только наемная рабочая сила, но и выступают в качестве уважаемых людей.

В дополнение к указанным принципам, с нашей точки зрения, следует также добавить ряд элементов. Во-первых, открытость в принятии кадровых решений в организации. Вполне возможно, что ряд менеджеров не согласится с нами, так как подобная политика, по их мнению, приведет к возникновению дополнительных конфликтных ситуаций. Мы полагаем, что

эти опасения могут осуществиться лишь в том случае, если повседневная атмосфера деятельности организации базируется на страхе и лицемерии. На сегодняшний день большинство работников российских организаций проявляют достаточно интереса к действиям руководителей, что объясняется повышением уровня активности общества. И с этим фактом современным руководителям приходится считаться. Хотя заработная плата до сих пор является ведущим мотивом при устройстве и продолжении работы в той или иной организации, изменения в российской экономике в последнее пятилетие приводят к тому, что современный персонал выражает желание не только удовлетворять физиологические потребности, но и задумывается об удовлетворении потребностей более высокого уровня (четвертый и пятый уровень в иерархии А.Маслоу).

Во-вторых, возвращение соревновательного статуса в повседневную практику персонального менеджмента. Предлагаем в качестве направлений соревнований среди работников использовать уже апробированные практикой номинации: «Человек года», «Проект года», «Команда года», «Менеджер года». В-третьих, необходимо обращать пристальное внимание на динамику и характер социализации сотрудников. В этой связи менеджеру по персоналу или руководителю организации желательно выявить коммуникационные связи в организации — как горизонтальные, так и вертикальные. С одной стороны, это определит состав неформальных групп, так или иначе влияющих на деятельность организации в целом, а с другой поможет разобраться в мотивах сотрудников: с кем общаются, почему, где общаются и т.д. В этом случае организации сервиса или туризма имеют явное преимущество, так как большинство их отличается небольшими размерами, и все сотрудники находятся «на виду». В противном случае (если организация крупная) имеет смысл прибегнуть к помощи специалистов-психологов для прояснения данного вопроса с помощью разработанных методик. По результатам

исследования или наблюдений можно разработать специальную программу, направленную на повышение мотивации, с одной стороны, а с другой — подобные разработки позволят выявить и слабые места (либо возможности для укрепления) организационной культуры. В-четвертых, усиление внимания к разработке и внедрению корпоративной символики.

Данная проблема имеет особое значение для организаций сервиса и туризма, так как применение фирменного блока и корпоративной символики позволяет им более четко позиционироваться на рынке товаров и услуг. В современной организации этот факт осознается многими менеджерами, но используемые идеи, как правило, не оригинальны, т.к. не основаны на хороших дизайнерских проектах. Только специализированная дизайнерская компания или хороший профессионал смогут предложить действительно оригинальное решение проблемы корпоративной идентификации, и в этом случае требуется заранее согласиться с существенными финансовыми затратами, которые, несомненно, увеличат себестоимость услуг, но повысят их привлекательность для потребителей.

В-пятых, разработка систем обучения, повышения квалификации персонала также будет способствовать укреплению корпоративной культуры организации. В-шестых, периодическое проведение оценки и аттестации персонала с целью выявления дополнительных ресурсов совершенствования качества обслуживания клиентов будет укреплять систему организационной культуры компаний.

И, наконец, важным организационным элементом является управление конфликтами в организации. Следует отметить, что большинство менеджеров предпочитают бесконфликтное управление организацией, но желательно своевременно выявлять спорные вопросы или ситуации, способные перерасти в конфликт.

В этом случае особое значение, по нашему мнению, приобретают технологии диа-

гностики и предупреждения конфликтов в организации. Те руководители, которые полагают, что вскрытый конфликт для организации более желателен, чем предотвращенный или приглушенный, должны уметь использовать стратегии и тактики управления разрешения конфликтов.

В любом случае следует порекомендовать менеджерам не только обращать внимание на разногласия, споры и проблемы в организации, но и пройти специальное обучение на курсах по урегулированию конфликтов.

В отношении организаций сервиса и туризма необходимо отметить, что их деятельность лежит в плоскости отношений «человек-человек», следовательно, она по определению конфликтотензионна и требует от работников как особого склада характера, так и умения терпеливо обслуживать клиентов.

Таким образом, для эффективной деятельности организации сервиса или туризма необходимо проводить специальные мероприятия по формированию и поддержке организационной корпоративной культуры. Методы и принципы разработки корпоративной культуры различаются не только вследствие различных финансовых возможностей отдельных организаций, но и в результате разных представлений о составляющих корпоративной культуры.

Организационная культура, несомненно, имеет личностную окраску, поэтому не существует единых для всех организаций рекомендаций по ее разработке и внедрению. Тем не менее, мы попытались указать некоторые, на наш взгляд, достаточно простые методы, позволяющие добиться позитивных результатов при разумных затратах.

В этой связи желательно предложить сотрудникам поучаствовать в создании документа об основных ценностях организации, целях стратегии и практики. Как известно, значительный вклад в обеспечение хорошего состояния организационной культуры вносит и благосостояние служащих.

Таким образом, роль организационной культуры в достижении успеха деятельности организаций сервиса и туризма значительна. Но формирование культуры организации — вопрос достаточно сложный, а организации сервиса и туризма, безусловно, заинтересованы как в привлечении хороших специалистов на работу посредством демонстрации успешной организационной культуры, так и в привле-

чении клиентов с использованием той же демонстрации успешной организационной культуры. Исходя из этого, разработка и внедрение системы принципов организационной культуры являются одними из актуальнейших задач менеджмента сервисных организаций и требуют пристального внимания, применения современных технологий и реального, взвешенного подхода к организации.

Литература

1. Чернышев А.Ю. Практика консультирования по вопросам корпоративной культуры // http://devbiz.narod.ru/development/eod/corcult_cons_tchernyshev.htm Цит. по: Вейлл П. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен. М.: Новости, 1993.
2. О внесении изменений в ФЗ «Об основах туристской деятельности» от 17.01.2007. ФЗ. Ст. 41, Ст. 172.
3. Типы корпоративной культуры // Работа с персоналом. 09.06.2005 // <http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?tipy>
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М., 1985.
5. Employee Partner Right Start. ClubCorp. Session 1. 2003.
6. Европейский гостиничный маркетинг: Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 2002. 224 с.