САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Шемякина Марина Сергеевна**

**Корпоративная культура в деятельности предприятия туризма: опыт России и зарубежных стран**

Выпускная квалификационная работа бакалавра

«К ЗАЩИТЕ»

Научный руководитель:

к.э.н., доц. З.А. Семёнова

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2016 г.

Заведующий кафедрой:

к.г.н., доц. Н.В. Каледин

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**«\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**2016 г.

Санкт-Петербург

2016

**Аннотация**

Ведение конкурентоспособного бизнеса обязывает предприятия туризма оперативно реагировать на динамику внешней среды. Залогом успешной реакции становится сильная, целенаправленно создаваемая корпоративная культура. Однако, невозможно создать корпоративную культуру в условиях рыночной экономики, основываясь только на историческом опыте России. Поэтому анализ зарубежной практики позволяет выявить инструменты корпоративной культуры, наиболее соответствующие требованиям туристского бизнеса в России.

**Ключевые слова**: корпоративная культура, предприятие туризма

Maintaining a competitive business requires tourism enterprises to respond dynamically to the dynamics of the external environment. . The key to a successful reaction becomes strong intentionally created corporate culture. However it is impossible to create a corporate culture in the conditions of market economy based on historical experience of Russia. Therefore the analysis of foreign practice allows you to identify the tools of corporate culture the most relevant requirements of the tourist business in Russia.

**Keywords:** corporate culture, tourism business

**Содержание**

Введение……………………………………………………………………………….4

Глава 1. Концепции и понятийно-терминологический аппарат корпоративной культуры в менеджменте туризма…………………………………………………………...7

1.1. Понятие и сущность корпоративной культуры……………………………..7

1.2. Классификации корпоративных культур.………………………………….17

1.3. Актуальность и значимость концепции корпоративной культуры в современном менеджменте…………………………………………………………………24

Глава 2.Особенности формирования корпоративных культур в сфере туризма: зарубежный и российский опыт………………………………………………….………...30

2.1. Формирование корпоративной культуры в странах Запада………………30

2.2. Формирование корпоративной культуры в странах Востока………….…35

2.3. Специфика формирования корпоративной культуры в бывшем СССР и современной России..……………………………………………………………………….40

Глава 3. Возможности использования иностранного опыта в совершенствовании корпоративной культуры туристского предприятия……………………………………...45

3.1 Анализ внутренней и внешней среды компании «Эскалайн»……………..45

3.2 Диагностика корпоративной культуры «Эскалайн»……………………….49

3.3 Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры для предприятия «Эскалайн»……………………………………………………………………54

Заключение…………………………………………………………………………..58

Список литературы………………………………………………………………….59

**Введение**

Ведение бизнеса в сфере туризма зависит от изменений внешней среды. Постоянная динамика создает угрозы и открывает новые возможности. В зависимости от работы персонала, деятельность туристского предприятия может развиваться или угасать. Для ведения успешного бизнеса сотрудникам необходимо раскрыть весь свой потенциал. Сильная корпоративная культура создает условия для максимальной реализации способностей каждого сотрудника.

Корпоративная культура есть во всех предприятиях, но давать положительные результаты может лишь та, которую осознанно создавали в гармонии между приоритетами руководства и сотрудников. На данный момент в российской практике корпоративная культура, в основном, формируется спонтанно. Но целенаправленно созданная культура становится конкурентным преимуществом, она открывает возможности мобилизовать все внутренние резервы туристского предприятия. Интегрируясь во все составляющие внутренней среды, корпоративная культура позволяет максимально быстро и эффективно реагировать на влияние внешних факторов.

Создание сильной корпоративной культуры в России осложнено, вследствие того, что существовавшие ранее в Советском Союзе методы ее формирования не актуальны в современной рыночной экономике. Создание корпоративной культуры в России, будет невозможным без анализа опыта других стран, и выявления перспектив применения ее элементов для отечественного туристского бизнеса.

Несмотря на значительный мировой и российский опыт, не существует универсальной сильной культуры, которая бы гарантировала успех фирме. Диагностика и оценка культуры позволят выявить характеристики и предложить инструменты для ее совершенствования, однако, каждой руководитель, в зависимости от своих приоритетов, выбирает те, которые коррелируются со всеми особенностями конкретного туристского предприятия.

**Объект исследования** – корпоративная культура.

**Предмет исследования** – инструменты совершенствования корпоративной культуры.

**Целью работы** – разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры.

Для достижения этой цели были выявлены следующие **задачи:**

1. Изучить понятие «корпоративная культура» ее происхождение, составляющие, историю, характеристики и классификации
2. Проанализировать опыт формирования корпоративной культуры разных стран
3. Провести диагностику корпоративной культуры туристского предприятия «Эскалайн»
4. Предложить инструменты совершенствования корпоративной культуры для предприятия «Эскалайн»

Анализ существующего опыта других стран сделает возможным создание корпоративной культуры применимой в сфере туризма, вобравшей в себя наиболее эффективные черты других культур, учитывая как специфику сферы туризма, так и национальные особенности ведения бизнеса. Это позволит объединить коллектив и сделать работу более эффективной.

Методы исследований примененные в работе:

1. Сравнение
2. Исторический метод
3. Анкетирование
4. Картографирование
5. Обобщение

**Методической основой** работы стали труды таких зарубежных исследователей как Э. Шейн, Э. Трист, К. Бэмфорт, Дж. Вудворд, Ч. Перроу, П. Лоуренс и Дж. Лорш. Также были использованы работы отечественных ученых, которые внесли вклад в изучение корпоративной культуры и особенностей ее формирования в российской среде: Персикова Т.Н, Спивак В.А, Веснин В.Р, Виханский, Базаров Т.Ю. Сравнение разных видов корпоративных культур рассматривается рядом российских специалистов. Значительный вклад в изучение национальных особенностей ведения бизнеса и адаптации корпоративной культуры к национальной бизнес среде внес Пивоваров С.Э. Также необходимо отметить, что интерес к этой тематике возрастает, что можно отследить по росту публикаций в научных вестниках и существования периодических изданий.

Структура работы представлена введением, тремя главами и заключением. Первая глава раскрывает понятие «Корпоративная культура», его историю, основные характеристики, составляющие и классификации. Также в первой главе изучены актуальные проблемы корпоративной культуры и их кластеризация. Во второй главе рассматриваются примеры корпоративных культур в сфере туризма в разных странах, они сегментируются и выявляются их яркие черты, выявляется применимость этих черт к российским бизнес реалиям. В третьей главе проводится диагностика и оценка действующей корпоративной культуры туристического предприятия «Эскалайн» и предлагаются рекомендации для ее совершенствования.

**Глава 1. Теоретические основы корпоративной культуры**

* 1. **Понятие и сущность корпоративной культуры**

Понятие корпоративная культура имеет множество разных определений и трактовок, предложенных как иностранными, так и российскими теоретиками и практиками.

Одним из составляющих понятия корпоративная культура является термин «Культура». Значение этого слова многозначно и имеет множество значений, но наиболее оптимальным для рассмотрения корпоративной культуры можно выделить психологические определения делающей акцент на адаптацию к среде и формирование норм поведения.

1. "Культура - это нормы привычного поведения, общие для группы, общности или общества. Она состоит из материальных и нематериальных элементов" - социолог К.Янг.
2. "Под культурой мы будем понимать совокупность всех сублимаций, всех подстановок или результирующих реакций, короче, все в обществе, что подавляет импульсы или создает возможность их извращенной реализации" - психоаналитик Г.Рохайм
3. Культура - образ жизни и систему мировосприятия, присущие тому или иному народу (группе людей)

Вторым компонентом понятия корпоративная культура является «корпоративный» и «корпорация». Существует несколько трактовок термина «корпорация»: 1) правовая форма организации; 2) общность людей, объединенных одним делом.

Корпорация — это совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права - юридическое лицо.

Корпорация — (лат. corporatio — объединение) совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права — юридическое лицо. Чаще всего К. организуются в форме акционерного общества. В частной К. большинство акций принадлежит одному владельцу, семье или узкой группе акционеров. Ее собственники не отвечают своим имуществом по долгам К. (принцип ограниченной ответственности). К. объединяют основных производителей однотипной продукции, что приводит к монополизации производства. К. содействуют концентрации инвестиционного капитала, обеспечивают научно-техническое развитие и непосредственно влияют на развитие производства, повышение технического уровня продукции и обеспечение конкурентоспособности. Они получают ускоренное развитие в тех отраслях, где происходит освоение производства при освоении новых поколений изделий. Это значение активно используется в российской бизнес среде, что затрудняет внедрение термина корпоративной культуры, так как у практиков это ассоциируется с формами собственности, а не системой объединяющей компанию.

В контексте понятия «корпоративная культура» наибольшую важность приобретает второе значение – объединение. Стоит отметить, что до закрепления за термином точного юридического значение, корпорацией называли такие объединения, в которых формировалась собственная, независимая модель управления, организационная структура и культура.

Из этих двух понятий был сформирован термин «корпоративная культура». Отечественные и зарубежные ученые дали множество определений этому термину, в которых выделяли наиболее важные аспекты.

Корпоративная культура – это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации внутренний интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, и передаваемый новым членам организации как единственно правильный. Э. Шейн. Это одно из основных определений понятия и оно раскрывает две важнейшие функции: 1) адаптивную, 2) идеологическую. Но в свою очередь из слов «передаваемый новым членам как единственно правильный» можно сделать вывод, что корпоративная культура – статичная система, что не верно, так как это динамичная система, которая, несмотря на незыблемость базовых элементов, должна чутко реагировать на тенденции изменения как внешней, так и внутренней среды.

Еще одно определение дал российский теоретик В.А. Спивак. Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды. В этом определении раскрыты коммуникативная и идеологическая функции. Определение, данное В.А. Спиваком, более полное чем Э. Шейном, что говорит о разном восприятии учеными наиболее важных аспектов понятия. Шейн считает, что основной задачей корпоративной культуры, это воспитание членов коллектива в рамках необходимых для максимально эффективной работы фирмы. Когда Спивак, в свою очередь, вкладывает в определение, в том числе и материальные формы культуры, то есть включает в него более широкий круг задач.

Однако оба эти определения не в полной мере раскрывают это понятие, что объяснимо тем, что для полного описания корпоративной культуры, необходимо учитывать множество факторов, перечисление которых сделало бы определение громоздким и сложным для восприятия.

Практики вывели следующее определение корпоративной культуры: корпоративная культура - это система ценностей и методов управления. Это определение весьма лаконично и отражает следующие аспекты понятия: 1) нематериальные активам организации; 2) конкретные механизмы влияния. Однако это определение созданное с помощью двух составляющих с разной направленностью, приводит к противоречивому восприятию термина в целом.

Немецкого исследователь Л. Розенштиля, раскрывает понятие "корпоративная культура" как нормы усвоенные коллективом, формирующие модели поведения в условиях конкретного предприятия. А американские экономисты Р. Пэскэйл и Э. Этос понимают под этим "высшие цели" и "духовные ценности", которые в Японии, например, имеют корни, уходящие в дзен-буддизм. Американец японского происхождения У. Оухи считает, что корпоративная культура это совокупность символов, церемоний и мифов, которые интерпретируют мессию и цели организации для сотрудников. Антрополог М. Мид характеризует культуру, в том числе корпоративную, как основу усвоенного поведения, которую группа людей, имеющих общее прошлое, передает новым членам коллектива.

Исходя из приведенных аргументов, можно сформировать следующее определение: **«корпоративная культура»** - это совокупность проявлений уникальных черт предприятий, которые интегрируются во внутреннюю среду предприятия и формируют внутренние отношения и внешние проявления организации.

Говоря об этих понятиях необходимо пояснить, что существуют два тесно связанных между собой термина – организационная и корпоративная культура. В научных кругах России еще не пришли к единому мнению о разнице или идентичности этих понятий. Этой позиции придерживается основной отечественный теоретик Спивак В.А, Карташева Л.В. Виханский и другие.

Однако Базаров Т. Ю. видит расхождение между этими понятиями. Он раскрывает организационную культуру как общую характеристику организации, куда входят ее ценности, оценка результатов деятельности, образ поведения, представления о целях организации, принципах поведения и вариантах реагирования. Корпоративную культуру Т.Ю. Базарова раскрывает как уникальный набор ценностей и поведенческих моделей, индивидуальных для каждой конкретной организации.[3]

Также необходимо разграничить понятия корпоративной культуры и культуры корпорации. Культура корпорации - самостоятельный институт культуры, системный по сути, связанный с другими формами и институтами культуры, обладающий присущими системе свойствами и качествами.

Главная **цель корпоративной культуры** - это поддержание состояния, при котором организация может реагировать на все более динамичные внешние условия, что актуально для сферы туризма. Это связано с тем, что туристический продукт – это виртуальный и многокомпонентный товар, реализацию которого нельзя отсрочить. Учитывая это весь туристический бизнес очень зыбок и для поддержания конкурентоспособности и возможности реализовывать продукты, необходимо постоянно отслеживать все многообразие факторов внешней среды, такие как: политические, экономические, социальные и другие. Они находятся в постоянной динамике, одни, положительные изменения, могут открыть новые возможности, а другие, отрицательные, могут привести к большим осложнениям. Но организация не может изменить внешнюю среду, но применяя свой адаптивный ресурс, открываются возможности извлечения выгоды, или претерпевания убытков. Корпоративная культура является одним из составляющих адаптивного ресурса.

Основными сложностями в изучении корпоративной культуры является тот факт, что понятие это качественное, а не количественное, в связи с этим нет четких стандартов в ее изучении. Все основано на субъективных мнениях, экспертных оценках, что не уменьшает важность изучения этого феномена, но порождает противоречия в терминологическом аппарате.

Для полного понимания понятия корпоративной культуры, необходимо рассмотреть историю формирования этого термина.

Предпосылки к формированию феномена корпоративной культуры существовали с самого начала предпринимательства, но как научное явление сформировалось относительно недавно.

Первым термин корпоративная культура был применен к офицерской среде немецким фельдмаршалом Хельмутом Карлом Бернхардом фон Мольтке в середине девятнадцатого века. Слово «корпоративная» использовалась согласно своему значению «объединять», то есть группа людей объединенных одним родом деятельности. В свою очередь, слово «культура» включает в себя все многообразие форм взаимодействия внутри офицерского сообщества, включая в себя как официальные уставы, так и партикулярные события (например, часто случавшиеся дуэли)[38].

Основатель «классической» школы менеджмента Анри Файоль в начале девятнадцатого века использовал термин «корпоративный дух» как один из принципов управления. Это говорит о том, что задолго до того как был сформирован термин «корпоративная культура», ученые обратили внимание на важность этого понятия в организации деятельности.

В привычном виде понятие корпоративной культуры стало использоваться в США в 70х годах 20 века. Ученые Дж. О'Шонесси, Т. Питере, Р. Уотермен пришли к заключению, что такие способы управления персоналом как методика «Кнута и Пряника» Тейлора или универсальные подходы школы человеческих отношение не дают желаемого результата, или приводят к противоположному. Исследования показали, эти концепты не общие для всех видов деятельности, что одинаковое использование в разных бизнес реалиях могут приводить к негативным последствиям, и фирмам необходимо уделять большое внимание уникальным условиям среды, традициям и особенностям в каждом отдельном случае[].

В 70х годах все чаще теоретиками отмечается тот факт, что компании имеют уникальный набор характеристик, который можно назвать культурой. Эта идея нашла отражение в трудах таких ученых как: П. Тернер в 1971 г., А. Петтигрго в 1979 г., антрополог К, Гиртцем в его книге "TheInterpretationofCultures" (1973).[]

Эти работы стали основой для последующего более детального изучения в 70-80-е годы корпоративной культуры. В это работе были задействованы не только американские ученые, но и представители Японии и Европы. Важность теоретических изысканий была оценена практиками, и следующий толчок для развития теоретико-методологической базы был сделан работающими топ-менеджерами, такими как: К. Мацуситы, А. Мориты, Л. Ложки.

В 1982 г группой исследователей (Теренс Е. Дил и Аллан А. Кеннеди) корпоративная культура была выделена как наиболее важный аспект, имеющий прямое влияние не только на трудовое поведение, но и на социальное развитие общества в целом.

Дж. Питерс и Р. Уотермен в своих работах доказали, что эффективному менеджеру управляющему организацией, кроме решения экономических задач необходимо формировать ценностную и этическую базу предприятия. Труд этих исследователей продемонстрировал преимущества компаний с сильной корпоративной культурой, что вызвало новую волну исследований.

Стало ясно, что теоретическую базу необходимо формировать на основе не только науки, но и актуальной практики. Э. Шейн, будучи специалистом в организационной психологии и консультантом многих корпораций, смог соединить свои знания и опыт в первой фундаментальной работе посвященной корпоративной культуре "Организационная культура и лидерство" (1985). Он вывел теорию трех уровней корпоративной культуры, на которой, впоследствии, базировались остальные исследования.

Стоит обратить внимание на выделение разных **уровней культуры** Познание корпоративной культуры, по мнению Э. Шейна, начинается с "поверхностного" уровня. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других её уровней.[42]

То есть, те, кто пытаются познать корпоративную культуру глубже, затрагивают её второй, "подповерхностный", уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей[42].

Третий "глубинный" уровень включает базовые (фундаментальные) предположения, которые трудно осознать даже самим членам корпорации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих скрытых и принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации и помогающих им воспринимать атрибуты корпоративной культуры, Шейн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе[42].

Преимущество данной модели состоит в том, что Э. Шейну удалось не только разделить по группам качественно разные проявления корпоративной культуры, но и установить существующие между выделенными группами отношения, определив их как иерархические.

Корпоративная культура имеет свои составляющие, которые отражают основные ее характеристики:

1. Представление о миссии организации, включая в себя ценности предприятия
2. Стиль руководства
3. Установки допустимого и недопустимого поведения сотрудников
4. Модели поведения сотрудников в различных ситуациях
5. Система коммуникаций (как внутри организации, так и с внешней средой)
6. Методы решения конфликтов
7. Принятые обычаи и традиции в коллективе
8. Имидж предприятия, фирменный стиль – слоган, символ, униформа

## Каждый из этих пунктов является важным составляющим внутренней среды предприятия и в целом они формируют внутреннюю среду. Рассматривая их можно обратить внимание, что многие из них связаны с другими науками такими как: имиджиология, психология, конфликтология, социология труда. В связи с разнообразностью затрагиваемых факторов необходимо отдельно подчеркнуть необходимость комплексного изучения корпоративной культур, привлекая знания из сопутствующих наук.

## Представленные в перечне составляющие корпоративной культуры расположены в порядке убывания от более значимых, к менее значимым, согласно уровням культуры.

Одна из наиболее важных задач корпоративной культуры - разъяснить сотрудникам миссию организации. **Миссия** — это основная общая цель организации — четко выраженная причина её существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Миссия обуславливает стратегическое развитие фирмы, которая реализуется сотрудниками. Корпоративная культура задает степень осознания миссии организации, следовательно, и ее дальнейшего развития организации. Миссия организации это основной ориентир, на основе которого формируются все последующие составляющие корпоративной культуры. Миссия организации, не смотря на ее морально-этическую составляющую, дается на первой странице годового отчета и является неизменной для фирмы. Формулировка миссии проста и должна отражать: 1) общий характер потребностей, удовлетворяемых предприятием; 2) общую характеристику потребителей; 3) характер продукции предприятия; 4) основные конкурентные преимущества предприятия. Таким образом, миссия имеет огромное значение: для коммуникации внутри фирмы (сотрудникам фирмы позволяет лучше понять ее деятельность и долгосрочные перспективы, с которыми им надо связать свою трудовую деятельность); и вне фирмы (способствует доведению информации до акционеров, потребителей и поставщиков). В этом и состоит предназначение миссии — указать персоналу, потребителям, акционерам определенное и понятное направление роста.

**Стиль руководства** — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации. Руководитель является ведущим и организатором в системе управления. Управление деятельностью групп и коллективов осуществляется в форме руководства и лидерства. Эти две формы управления имеют определенное сходство. Стиль управления — представляет собой манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно. Стили управления складываются под влиянием конкретных условий и обстоятельств.[13]

## **Важнейшим пунктом изучения Функции корпоративной культуры**

## Корпоративная культура имеет следующие функции:

## Коммуникативная – налаживание взаимодействия работников через элементы культуры

## Регулирующая – создание неформальных правил регулирующих работу

## Регламентирующая – оценка работы сотрудников с помощью элементов культуры

## Воспроизводственная – воспроизводство самих элементов культуры

## Адаптационная – облегчает работу сотрудника в компании

## Идеологическая – повышает уважение к организации, качеству продукции

## Функция формирования имиджа.

## Ассимиляционная – позволяет использовать ресурсы внешней среды.

## Все эти функции поддерживают основную цель корпоративной культуры организацию максимально эффективного процесса труда.

**Правовое регулирование**

Говоря о корпоративной культуре, нельзя не коснуться такого её неотъемлемого элемента, как корпоративные отношения.

Всякая культура представляет собой систему отношений между участниками определенной группы, которые в настоящее время складываются на основе обычаев, а так же на основе положений различных актов субъектов управления (в свою очередь, к ним относятся нормативно-правовые акты, а так же локальные акты отдельно взятого предприятия).

В связи этим, необходимо рассмотреть корпоративную культуру во взаимосвязи с корпоративными отношениями.

Рассматривая саму природу корпоративных отношений, необходимо определить их объект и процессы и формирующие. Предприятие, действуя как единый механизм, должно преследовать общий интерес. Однако, в то же время, предприятие является объединением некоторого числа участников, и необходимо учитывать, что их интересы могут быть разнонаправлены. Сильная корпоративная культура работает на сглаживание этих разногласий. Существует определенная система отношений, которые могут быть урегулированы как внутри, так и извне. В большинстве случаев отечественной практики публичный характер бизнеса, необходимо отметить важную роль государства в регулировании корпоративных отношений. Важнейшими законодательными актами, регламентирующими корпоративные отношения в России в их широком понимании, являются Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» №10-ФЗ, Закон «О российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» № 92-ФЗ. Все эти нормативно-правовые акты регулируют различные стороны корпоративных отношений. Гражданский кодекс, например, понимает корпоративные отношения как имущественные отношения, складывающиеся между участниками (членами, акционерами) корпорации и регулирует отношения по поводу распоряжения материальными благами, принятием решений, связанных организационно-правовой формой корпорации между её руководящими органами.

Трудовой кодекс, в свою очередь, регулирует трудовые отношения, возникающие между работником и работодателем, а так же непосредственно связанные с трудовыми отношениями. К последним трудовой кодекс относит отношения по: организации труда и управлению трудом; трудоустройству у данного работодателя; профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя; социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров и соглашений; участию работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях; материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда; надзору и контролю (в том числе профсоюзному контролю) за соблюдением трудового законодательства (включая законодательство об охране труда); разрешению трудовых споров и т.п. (ст.1 ТК РФ).

Особенное внимание следует обратить на возможность работодателя издавать локальные нормативные акты, а так же институт коллективного договора. Именно корпоративная культура определяет эти факторы.

Законодательство допускает самостоятельность в регулировании корпоративных отношений путем издания различных внутренних актов по отдельным вопросам деятельности предприятий. Например, локальным нормативным актом являются правила внутреннего трудового распорядка, который устанавливает основные права и обязанности сторон корпоративных отношений в конкретной организации, режим рабочего времени и отдыха, виды поощрений и т.д. Однако, стоит отметить, что локальные нормативные акты не могут содержать положений, ухудшающих права участников отношений по сравнению с установленным трудовым законодательством.

Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (ст. 40 ТК РФ) . Как мы видим, отличительными чертами коллективного договора является, во-первых, его двусторонний характер, во-вторых, возможность распространения его как на уровне всей корпорации, так и на уровне её филиалов и других обособленных структурах. Коллективный договор заключается по вопросам формы, системы и размеров оплаты труда; выплаты пособий, компенсаций; механизма регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором; занятости, переобучения, условия высвобождения работников, а так же других вопросов, определенных сторонами (ст. 41 ТК РФ) . Указанный перечень не является исчерпывающим. Кроме того, в коллективном договоре с учетом финансово-экономического положения работодателя могут устанавливаться льготы и преимущества для работников, условия труда, более благоприятные по сравнению с установленными законами, иными нормативными правовыми актами, соглашениями (ст. 41 ТК РФ).

Стоит так же отметить, что вопрос корпоративных отношений уже достаточно давно является актуальным и на международном уровне. Так, ещё в 1919 г. была создана Международная организация труда при ООН – МОТ. Данная организация занимается регулированием вопросов трудовых отношений, и отличается своим трехсторонним составом, представителями трех групп интересов в сфере корпоративных отношений: государства, предпринимательства и работников. В целях обеспечения соблюдения всех интересов участников корпоративных отношений, МОТ организует конвенции, которые посвящены различным вопросам организации труда, и выносит эти вопросы на коллективное обсуждение для принятия конкретных решений. Стоит отметить, что соблюдение этих положений обязательно для стран – участников МОТ, ратифицировавших их, и является неотъемлемой частью их правовой системы (в частности, ч. 4 ст. 15 Конституции РФ гарантирует соблюдение международных соглашений) Так, Конвенция МОТ 1991 года об условиях труда в гостиницах и ресторанах № 172 направлена «на то, чтобы статус заинтересованных трудящихся соответствовал их роли на быстро развивающихся предприятиях этих категорий, привлечение туда новых трудящихся, улучшив для этого условия труда, усовершенствовав профессиональную подготовку и расширив перспективы профессионального роста».

Корпоративная культура не может существовать отдельно от корпоративных отношений, которые необходимо рассматривать в широком смысле в нескольких аспектах: как имущественные отношения между субъектами управления корпорацией; как трудовые отношения между работниками и работодателями; как отношения в сфере социального обеспечения, которые проявляются в виде определенных гарантий работникам.

* 1. **Классификация корпоративных культур**

На данный момент не существует универсальной классификации корпоративной культуры. Но существует множество факторов, согласно которым, можно типологизировать это понятие.

**Типология Джеффри Зоненфельда**

Существует классификация корпоративных культур, предложенный практиком и теоретиком Школы Менеджмента Йельского университета, Джеффри Зонненфельдом. Работая консультантом во многих корпорациях и имея значительную теоретическую базу, он вывел классификацию основным критерием деления в которой, стало влияние разных социумов на развитие компании. Зонненфельд доказал зависимость характера внешней среды предприятия и формирования культуры.

Были выделены и описаны следующие виды корпоративных культур:

* бейсбольная команда;
* клубная культура (клуб);
* академическая культура (академия);
* оборонная культура (крепость).

Так культура **"бейсбольная команда"** складывается необходимость принимать решения как можно быстрее, что может повлечь за собой множество не детерминируемых последствий. Она складывается обычно в таких динамичных отраслях, в том числе и в сфере туризма, так как будущее компании зависит от того насколько уникально торговое предложение, где максимально важна поддержка связи с потребителем, для отслеживания его настроений. Персонал, принимающий оптимальные для компании решения, становятся "свободными агентами", информация об их заслугах перед фирмой становится открытой в условиях динамичной системы, и за услуги которых начинают бороться и другие аналогичные предприятия. В сфере туризма подобные процессы можно отследить в туроператорских компаниях, где особую ценность имеют менеджеры, создающие успешные туры, в условиях постоянного контакта с партнерскими и конкурирующими фирмами, они могут сменить место работы с сохранением прежнего положения. В этой культуре, главным приоритетом становится - успешное производство нового продукта, креативность, стимулируется новаторство. Эти качества делают каждого сотрудника и компанию в целом конкурентоспособной.

**"Клубная культура"** - воспринимается как инертная, закрытая, неспособная к изменениям система. Она присуща для стабильных отраслей, не требующих быстрых и резких реакций на внешнюю среду, она реализует задачи связанные с совершенствованием гибкости во внутренней среде компании. Наиболее ценны: верность, преданность и приверженность сотрудников к коллективу. в этой культуре существует карьерная лестница, в которой опыт и знания получают на низших уровнях. В туризме данная корпоративная культура существует в гостиничном деле. От работников ожидается накопление профессионального опыта и понимания организационных процессов работы предприятия. В этой культуре особенно ценятся работники, имеющие больший стаж работы. Мотивация и стимулирование направлены на внутренние процессы компании. Реакцией на внешнюю среду занимается топ-менеджмент, рядовой персонал в этих процессах фактически не задействован.

Подобно "клубной" функционирует и **"академическая культура"**, с той лишь разницей, что в этой культуре начинающие сотрудники с самого поступления занимают определенную специализацию и имеют низкую горизонтальную мобильность в переходах из одного подразделения в другое, что делает их специализацию уже, и снижает возможности карьерного роста. Топ-менеджмент поддерживает такое распределение кадров, так как это позволяет контролировать и поддерживать на стабильно высоком уровне качество сервиса. Эта система также находит свое отражение в некоторых гостиничных предприятиях, особенно крупных представителей сетевых цепей отелей, в которых персонал занимающийся обслуживанием гостей (горничные, портье, и пр.) в основном могут продвинуться по карьерной лестнице в рамках своей специализации, не переходя в качественно иные подразделения (маркетинг, бухгалтерия и пр).

**"Академические культуры"**, как правило, встречаются в стабильных предприятиях. Годами совершенствуясь на выбранном поприще, сотрудник приобретает уникальный набор навыков необходимых для реализации в конкретной области. Отношения топ-менеджмента к рядовому персоналу формирует ощущение важности и необходимости для предприятия, сопричастности с ней. Главные приоритеты академической культуры - ориентированность на результат и высокая квалификация. Наиболее результативна данная культура в статичных бизнес средах, с узким ассортиментом товаров и услуг, в которых для реакции на внешние факторы достаточно работы высшего менеджмента, а не всего коллектива.

**«Культура крепости»** формируется в условиях крайне негативных внешних условиях для компании, в тех случаях, когда поднимается вопрос о рациональности существования предприятия в целом. Необходимость приспособляться к конъектуре с ярко выраженными негативными тенденциями формируется культура крепости. В случае задействования данной культуры невозможно продвижение по карьерной лестнице и нет надежности сохранения рабочих мест. Примеры таких организаций в туризме могут стать туристские агентства, которые сейчас пытаются выжить путем сокращений и реструктуризации. Для работников такая культура опасна, но уверенным в себе менеджерам она дает прекрасные возможности на деле проявить свои таланты, предлагая нестандартные, но обоснованные решения для успешных дальнейших шагов к восстановлению компании.

**Типология Г.Хофштеда**

Нидерландский социолог Герт Хофштеде предложил разделять корпоративные культуры согласно критериям, характеризующим основные категории внутренней среды. Он провел масштабное исследование, на основе анкетирования сотрудников транснациональной корпорации и перевода результатов эмпирического исследования в числовую шкалу:

1.По степени доминирования индивидуализма или коллективизма. Индивидуализм полярен коллективизму, основывается на независимости, особую роль личности, его доминирование формирует индивидуалистическую корпоративную культуру. Соблюдение жестких границ и невмешательство организации в частную жизнь сотрудников, работники сами удовлетворяют свои личные потребности не связывая их с процессами происходящими в предприятии, каждый член коллектива идентифицирует себя как личность, все это проявления черт индивидуалистической корпоративной культуры. Напротив, забота о сотрудниках, обеспечивает персоналу ощущение защищенности, что значительно повышает лояльность сотрудников к организации и формирует коллективистскую культуру. Для предприятий туризма большую ценность имеет коллективная корпоративная культура, однако для турагентских и туроператорских компаний важны сотрудники, имеющие острое чувство индивидуализма и необходимости реализовывать себя вне коллектива, а превосходить его. Подобные сотрудники создают уникальные туристские продукты, предлагают нестандартные методы продвижения. на их идеи должен накладываться труд всего коллектива.

2. По уровню доступности власти: династия власти. Данный параметр оценивает степень неравенства в компании между старшим менеджментом и сотрудниками при принятии решений. Существует два вида: высокий уровень династии власти, которая характеризуется авторитарным управлением, и низкий уровень династии власти, соответствующей демократическому тиру управления. Во многом формирование этих типов культур зависит от традиций и личности главного лица фирмы. Для предприятий туризма важно таких туроператоры и турагентства более применим низкий уровень династии власти, однако для компаний коллективных средств размещения авторитарный стиль и высокий уровень династии власти имеет большую актуальность, так как в этих компаниях работает множество уровней персонала, не имеющего достаточной квалификации для вмешательства в решения стратегических вопросов.

3. Стремление к избеганию неопределенности. Персоналу свойственно в процессе трудовой деятельности избегать неопределенности, таких как угроза необоснованного увольнения, отсутствие социальной поддержки. Ощущение незащищенности влияет на лояльность к фирме. Компании, в которых сотрудники не выходят из зоны комфорта, не проявляют инициативу, решения задач основывается на опыте фирмы, стараются избегать неопределенностей, становятся менее мобильными и мобильность их реакции на внешние изменения существенно снижается. Предприятия с низким уровнем избегания неопределенности сотрудники берут на себя ответственность и могут использовать нестандартные методы решения задач. Для предприятий туризма необходим баланс между этими показателями. Мобильность реагирования на внешнюю среду, необходимость создания новых креативных продуктов становится основной целью туроператоров и туристских агентов. При этом должен сохраняться критический взгляд на нововведения и целесообразность их внедрения на данном этапе.

4.Мужественность - Женственность. У персонала предприятий преобладают разные ценности, и этот аспект выявляет доминирующую из них. Этот показатель особо важен для определения оптимального метода решения конфликтов внутри коллектива. В случае, если основными приоритетами становятся упорство, ориентированность на благосостояние, личная самореализация, при этом защите интересов людей не уделяют особого внимания, то подобный тип культуры считают мужественной. В женственной культуре доминирующую роль играют внутрикорпоративные отношения, благоприятный климат, удовлетворение потребностей других людей. В сфере туризма данный тип культуры проявляется в топ-менеджменте крупных предприятий, в транспортных компаниях. Женственную культура имеет функционирующую ценность для сферы услуг, особенно сферы туризма. Большинство эффективных турагентских и туроператорских компаний имеют женственную корпоративную культуру.

**Типология Р.Акоффома**

Еще одна типология организационной культуры была разработана Р.Акоффом. Он анализировал культуру организаций как отношения власти в группе или организации. Для анализа он выделил два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.

На основании сравнения данных параметров было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти: корпоративный, консультативный, партизанский и предпринимательский.

**«Корпоративный» тип культуры** характеризуется низкой степенью привлечения работников к установлению целей, низкой степенью привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. При таком типе культуры доминирует автократичный стиль управления с централизацией власти.

**«Консультативный» тип культуры** характерен для учебных заведений и социальных организаций. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.

Для **«Партизанского» типа культуры** характерна низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Доминируют автономные отношения, характерные для творческих союзов, клубов, кооперативов.

**«Предпринимательский» тип культуры** отличается высокой степенью привлечения работников к установлению целей, высокой степенью привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Для такого типа организационной культуры характерны демократичные отношения. Применяется в компаниях, управляемых по «целям» или «результатам».

**Типология Р.Рюттенгера (Дила-Кеннеди)**

Типология организационной культуры немецкого психолога и практикующего консультанта корпораций Рольфа Рютеннгера бала основана на исследовании Терри Дила и Алана Кеннеди отталкивается от следующего тезиса - "корпоративная культура определяется степенью риска и скорости реакций на внешнюю среду ". Согласно этому тезисы были выделены следующие характеристики:

1. Риск - большой или малый и отношение к нему.

2. Скорость обратная связь - быстрая или медленная.

Данная типология стала основанием для описательных видов корпоративных культур Р. Рюттингера, считающего, что большое разнообразие культур обусловлено различиями сфер экономической деятельности и неоднородностью отраслей производства.

**Административная корпоративная культура** наиболее активно используется в официальных структурах, в сфере образования, в компаниях, функционирующих в статичной внешней среде, в которой существуют протекционные механизмы. Предприятия с данной корпоративной культурой имеют сложный и длительный процесс принятия решений. Наиболее ценные качества сотрудников: осторожность, педантичность, аккуратность, адаптивность. Основное внимание направлено на желаемый результат, а не на процесс его достижения. Культура характеризуется чувством защищенности для всех членов коллектива. В связи с этим, сотрудники не ассоциируют достижение цели с вознаграждением, так как рабочий процесс не отслеживается. В коллективе строго сохраняется иерархичность. В данном типе корпоративной культуры авторитет зависит от рангов и титулов больше чем от деятельности. Культура бюрократична, существуют уставы, инструкции, ведутся записи собраний, отчеты и объяснения сотрудников принимаются в письменном виде. Руководитель создает условия для максимальной размеренности и рутинизации работы, Работа предприятия не будет страдать без проведения постоянного мониторинга результатов принятых решений и поддержания обратной связи.

**Культура перспектив** ориентирована на будущее, характеризуется значительными капиталовложениями, сопряженными с риском. Обратная связь крайне медленна, присутствует состояние неопределенности. В сфере туризма культура перспектив используется в гостиничном деле: каждый этап, связанный с запуском дорогостоящий, срок окупаемости долгий. В данной культуре медленный карьерный рост, низкая ротация кадров и высокая сплоченность, в связи с объедением усилий и ощущения совместного преодоления. Наиболее ценные качества сотрудников: терпеливость, работают терпеливо и настойчиво, так как могут связать свою работу с длительными перспективами стратегического развития компании. В организации решения принимаются в основном только руководящим составом и по возможности с подстраховкой.

Для **культуры мгновенных побед** характерны финансовый риск средней или высокой степени и быстрая обратная связь. Она встречается там, где заключаются выгодные сделки с ценными бумагами. Успешную карьеру делают сотрудники с бойцовскими, агрессивными чертами характера, сильные авантюрные личности, твердые в своих решениях и даже поражение умеющие представить как победу. Решения в организации принимаются именно такими лидерами очень быстро.

**Культура мелких успехов** преимущественно развита розничной торговле, в сфере услуг. Малые риски, низкие затраты на устранение последствий, высокая скорость обратной связи характеризует этот вид культуры. В туризме она реализуется в туристских агентствах. Финансовый успех организации зависит от настойчивости в поиске сделок и от количества сделок с клиентами. Сотрудники быстро принимают решения, так как риск невелик, и даже менеджерские ошибки не приводят к кризисному состоянию в организации. Сфера торговли относится к динамичным сферам, поэтому в этой сфере удобнее всего апробировать нововведения. Однако у культуры мелких побед имеется значительный недостаток - менеджеры ориентированы на быстрое получение прибыли, в подобной культуре не уделяется внимание формированию стратегии, что создает высокую текучесть кадров, так как сотрудники, не видя перспектив развития, настроены на собственную реализацию, а не на связь с предприятием.

* 1. **Актуальность и значимость концепции корпоративной культуры в современном менеджменте предприятий туризма**

Максимально эффективное использование всех видов ресурсов предприятия приоритетная задача для руководства компании в условиях возрастающего давления внешней среды. Это давление в сфере туризма заключается в росте конкуренции, ухудшении инвестиционного климата, негативных политических и экономических процессов, изменения курса валют. Происходящие в мире процессы развития социальной сферы и информатизации придают особою значимость мягких факторов конкурентоспособности. Корпоративная культура система, интегрирующая в себе совокупность этих аспектов, который позволяет реорганизовать процессы, протекающие во внутренней среде. Корпоративная культура – это инструмент стратегического развития компании, позволяющей реагировать на внешние факторы без задействования сторонних резервов, а лишь на основе внутреннего социального капитала организации [38].

Динамика корпоративной культуры неразрывно связана с глобализацией. В ответ на глобализацию и распространению капитализма, стало необходимым формировать такие модели, в которых были бы защищены менее сильные игроки рынка. То есть компании больше не могли отталкиваться только от своих экономических интересов, им необходимо учитывать тот эмоциональный и культурный фон который они создают. Появилась потребность в сохранении баланса между финансовыми выгодами и социальной ответственностью предпринимателей. Корпоративная культура стала инструментом обеспечения этого баланса.

В сфере туризма чтобы компании оставаться конкурентоспособной необходимо производить уникальные, востребованные продукты, эффективно управлять персоналом, предоставлять сервис соответствующий концепту "превышения ожиданий" и выстроить систему сбыта. Корпоративная культура в предприятиях туризма создает систему взаимоотношений внутри и вне компании, так как определяет имидж предприятия и степень лояльности сотрудников и потребителей.

Сильная корпоративная культура становится инструментом управления персоналом в случае осознанного ее формирования. Корпоративная культура закладывает понимание миссии предприятия и определение своей роли для ее достижения, что открывает возможности реализоваться каждому сотруднику в рамках своей должности и квалификации.

Туризм как экономическая отрасль полностью является сферой услуг, что наделяет корпоративную культуру особой значимостью. Деятельность туристских компаний формирует рынок впечатлений, и клиент начинает их получать, не собственно пользуясь услугой, а во время ее выбора и приобретения. Это порождает необходимость контроля над сервисом, который так же обеспечивает корпоративная культура. Профессиональная работа, которая сможет превысить ожидания клиентов – основа потребительской лояльности к компании, что является одним из факторов конкурентоспособности.

Качественное обслуживание клиентов возможно только при соблюдении стандартов предприятия, которые также регламентирует, регулирует сотрудникам корпоративная культура. Устав компании, стандарты и регламентации все это является частью корпоративной культуры, и их соблюдение формирует четкий и единый стиль работы с потребителями.

Корпоративная культура влияет не только на внутреннюю среду предприятия, но и на внешнее восприятие фирмы. Прямое влияние происходит на репутацию компании, что влияет на отношения с партнерами. Этот фактор является ключевым для деятельности предприятий туризма, так например, работа туроператорских компаний базируется на соединении услуг производимых другими компаниями, и степень доверия остальных акторов рынка имеет прямое влияние на результативность работы.

Необходимо отметить, важную роль корпоративной культуры в стоимости предприятия, отражающуюся в ее инвестиционной привлекательности. Результаты исследования McKinsey доказывает более высокую инвестиционную привлекательность предприятий с целенаправленно формированной корпоративной культурой, акции таких предприятий оцениваются на 30–40% дороже.

Долгое время существовало заблуждение, что корпоративная культура вне зависимости от сферы экономики, то, формируется только в крупных предприятиях, однако это не верно, корпоративная культура существует постоянно и во всех компаниях. Но необходимо отметить, что у крупных компаний есть ресурсы для ее целенаправленного формирования и поддержания. Необходимо учитывать, что крупному бизнесу нужно нести значительные издержки на этот аспект. Малые предприятия могут не тратить значительные средства, а ориентироваться на менеджера способного провести диагностику и предложить методы улучшения. для сферы туризма, в который значимую долю занимают предприятия малого и среднего бизнеса, это становится наиболее значимым аспектом. В малых организациях сферы туризма, ориентированной на работу с клиентом и формирующуюся по принципу «Большая семья», для сотрудника создаются условия для максимального раскрытия личного потенциала. В малом и среднем предприятии туризма, сохраняя принципы централизации и децентрализации, работник может осознать свое место в иерархии компании, почувствовать востребованность.

Слаженная команда, в которой каждый сотрудник занимает должность соответствующую его способностям, в условиях здорового рабочего климата и соблюдения баланса централизации и децентрализации становится основой конкурентоспособности, их адаптивности и эффективности производства турпродукта в условиях рынках.

**Кластеризация корпоративных культур**

Тенденции глобализации заставляют современных менеджеров большее внимание уделять иностранному опыту, особенно в контексте формирования российской корпоративной культуры, которая находится на переломном этапе развития. Все теснее становятся экономические и социальные связи, условия жизни и труда уравниваются, все эти процессы стимулируют искать универсальные корпоративные культуры. Учеными анализируются уже существующие успешные примеры. Для этого необходимо выделить зоны с однотипными корпоративными культурами и изучить причины формирования их уникальных черт. Процесс кластеризации корпоративных культур отвечает этим задачам.[25]

Различные роли в жизни каждого общества определяются национальной культурой. Поэтому характерные черты каждой сформированной культуры влияют на все сферы жизни, в том числе и на трудовую. Культура рассматривается на трех уровнях:

1. национальная культура - всемирная культура;

2. культура одной группы - культура другой группы;

3. культура индивида - национальная культура.

Все большее внимание исследователей привлекают национальные особенности ведения бизнеса. Несмотря на равный уровень развития, разные страны используют разные организационные структуры и характер предпринимательства. В связи с этим невозможно создание универсальных инструментов ведения бизнеса.

Природа разных реакций на одни и те же инструменты обусловлена многими факторами, но наиболее важный, для формирования различий, культура. Необходимо отметить, что в рамках одной культуры есть большой спектр вариантов восприятия и не существует универсального ключа единого для всех представителей культуры. Но тесная связь между культурой и восприятием неоспорима. Культура контролирует восприятие и определяет субъективную реальность. Следовательно, культура влияет и на поведение - реакцию на восприятие окружающего мира. Из этого следует, что понимание культуры позволяет, понять поведение тех или иных людей.

Это актуально для формирования корпоративной культуры, так как невозможно создать эффективную корпоративную культуру, противоречащую национальной и хозяйственной культуре страны.[25]

Национальные особенности корпоративной культуры определяются экономической ментальностью, которая состоит из следующих аспектов:

• Нормы социального взаимодействия в хозяйственной деятельности

• Доминирующие организационные формы

• Модели отношения к богатству

• Ценностно-мотивационное отношение к труду

• Степень восприимчивости к зарубежному опыту и пр.

На основе этих факторов выделяются кластеры со схожими корпоративными культурами.

В каждом государстве есть исключительный исторический опыт формирования организационных отношений, но, несмотря на это, не все страны обладают собственной сложившимися самостоятельными корпоративными культурами. Можно выделить несколько основных очагов формирования уникальных корпоративных культур, которые в дальнейшем влияли на развитие корпоративных культур в других странах.

В целом, мировое деление корпоративных культур можно разделить на две части: западную и восточную, каждая из них, в свою очередь, делятся на множество сегментов. Западная корпоративная культура включает в себя: американскую (англосакскую) и европейскую, в которой, согласно исследованиям Пивоварова, можно выделить: скандинавскую, европейскую континентальную включающую в себя германскую и французскую, южно-европейскую, что во многом соответствует делению Европы на регионы Максом Вебером. Эта кластеризация не полностью охватывает мир, это связано с тем, что множество стран находятся в переходном состоянии и попадают под влияние уже сложившихся видов корпоративных культур. [26]

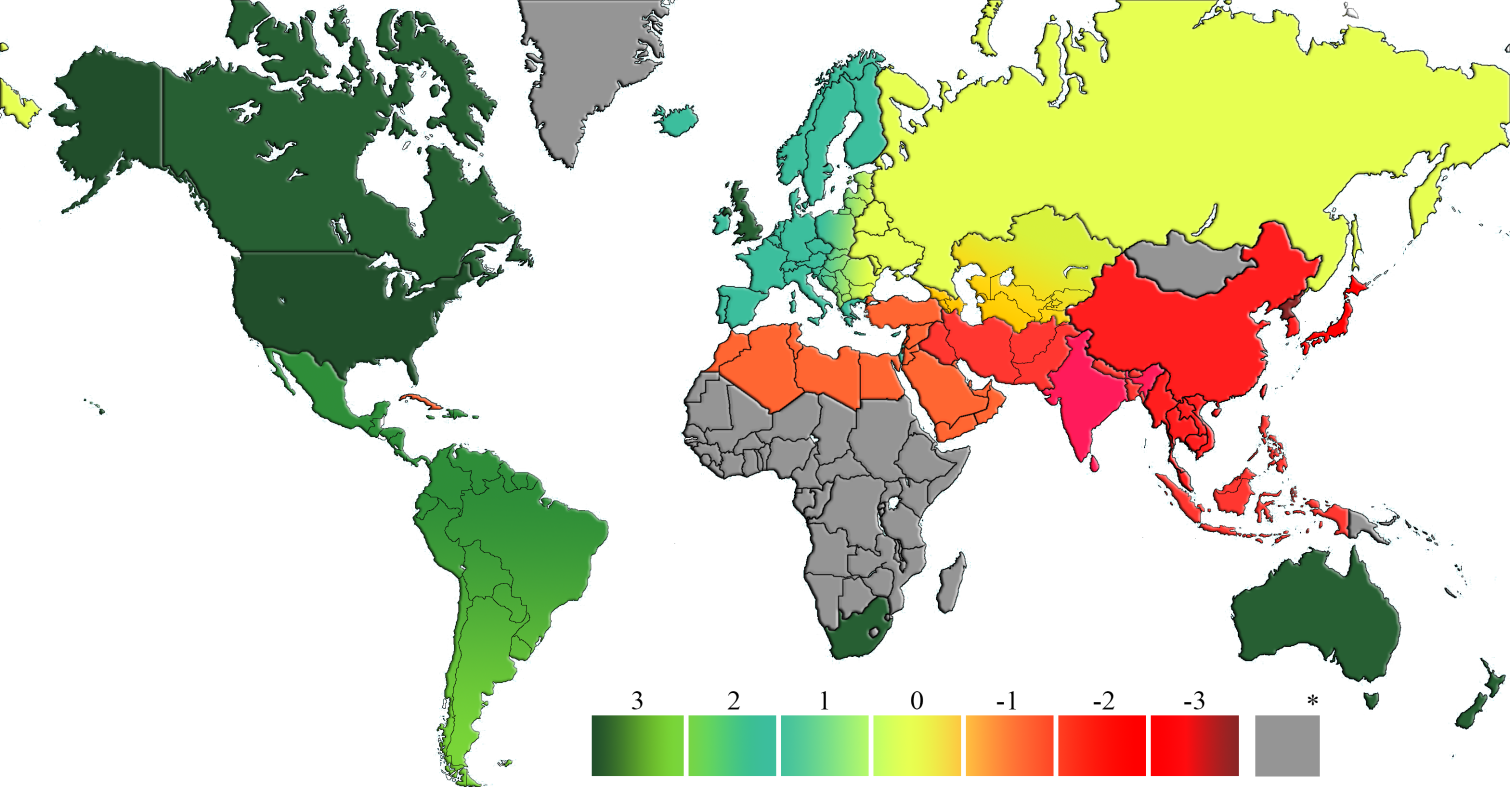
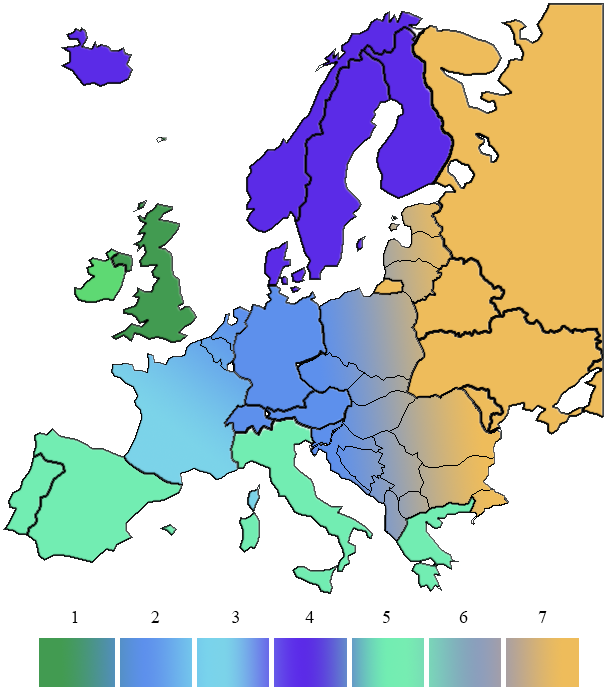
На рис. 1 цветами выделены страны, согласно доминированию восточных и западных корпоративных культур. На представленной шкале наибольшее значение «3» представителей самых западных корпоративных культур к «-3». На карте также отображены переходные типы.

Рис.1. Мировая кластеризация корпоративных культур

1. Американская (Англосакская) «3» включает в себя: США, Великобританию, Канаду, Австралию, ЮАР, Новая Зеландия. Градиентом более светлого отмечены страны Южной и Центральной Америки в связи с сильным влиянием западаных корпоративных культур, однако с сохранением множества уникальных качеств, не дающий признать тотальную экспансию Американской модели.
2. Европейский кластер (Евроменеджмент) «2», «1»
3. Кластер с переходной/формирующейся корпоративной культурой «0» включает в себя: Россию, Украину, Белоруссию, Молдавию. Страны Закавказья и Средней Азии отмечены градиентом в связи с большим количеством признаков восточных культур.
4. Ближневосточный кластер «-2»; «-1»

Восточный кластер «-3» включает в себя: Японию, Китай, Южную Корею, Северную Корею, Индонезию, Филиппины

Рис.2. Европейская кластеризация корпоративных культур



Европейская модель в свою очередь делится на следующие кластеры:

1. Англо-Сакская «1» - Великобритания и Ирландия
2. Континентальная западно-европейская «2» - Германия, Чехия, Швейцария, Австрия
3. Континентальная французская «3» - Франция, Бельгия
4. Скандинавская «4» - Швеция, Норвегия, Дания, Финляндия, Исландия
5. Южно-европейская «5» - Италия, Испания, Греция, Португалия
6. Переходные страны в рамках Евроменджмента «6»

[26]

В результате кластеризации выделяются зоны с общими характеристиками корпоративных культур обобщив которые можно выявить черты делающие эти культуры успешными.

**Глава 2. Особенности формирования корпоративных культур в сфере туризма: зарубежный и отечественный опыт**

**2.1. Анализ формирования корпоративной культуры в странах с запада.**

**Корпоративная культура США**

Влияние культуры США на весь мир неоценимо высоко, страна является крупнейшим «экспортером» духовных ценностей. Кроме того, государство построило одну из самых мощных мировых экономик, что делает интересным опыт хозяйственных отношений и корпоративной культуры.

США (Соединенные Штаты Америки) является второй по масштабу экономикой в мире, объем ВВП составляет 22,7 трлн. долл. США. Обладает колоссальным потенциалом в сфере туризма. Специфика туризма в США заключается в том, что вследствие географической отдаленности от остального мира, граждане предпочитают путешествовать внутри сраны. Однако размеры индустрии туризма в стране значительны: прямой вклад туризма в ВВП 2,7% (488 млрд. долл. США) на 2015 год. Занятость в туризме на 2015 год составила 14,2 млн. человек.

В силу исторических процессов, именно американская модель корпоративных отношений имеет самое большое влияние на остальной мир. Это связано с тем что:

1) Именно в США первой появились крупные корпорации с большой сетью филиалов, что породило необходимость формирования систем позволяющих ими управлять

2) Первые практики и теоретики, внесшие значительный вклад в изучение корпоративных культур были американцами

Одна из ярких отличительных черт американских компаний это поддержание конкуренции внутри коллектива. Американская модель в меньшей степени ориентирована на крепкий коллектив, основной ее задачей становится предоставление таких условий для работников, в которых они могут максимально реализовать свой потенциал в сравнении с коллегами. Дух состязательности и личной инициативы является основой построения корпоративной культуры в США. Для реализации этого был выработан комплекс средств для стимулирования конкуренции среди сотрудников. Показателем эффективности компаний в США считается не только повышение прибыли или прочность занимаемых на рынке позиций, но и ценность акций. В связи с этим американские компании создают условия, в которых можно, извлечь максимальную прибыль на краткосрочный период. Для этого корпоративная культура выстраивается таким образом, что бы реакция на внешнюю среду была наиболее мобильной, для того чтобы иметь возможность получать моментальную прибыль даже при негативных условиях. Личная инициатива и состязательность стимулируют сотрудников к созданию новых продуктов и поддержания сервиса на высоком уровне.

В США очень разнообразные условия ведения бизнеса: многонациональный и поликонфессиональный состав населения каждый штат имеет широкие административные свободы, В связи с этими факторами, корпоративная культура США может характеризоваться едиными качествами, но собственно культур, в рамках страны несколько. Нельзя не отметить, что они тесно связаны с вопросами собственности. За счет формализации и документального подтверждения прав собственности каждого члена предприятия или его отсутствия в США формируется строгая иерархия и четкое понимание прав и возможностей работников и руководства, что формирует корпоративные культуры.

Виды корпоративных культуры в США:

1. «Феодальная корпоративная культура» характеризуется явственной разницей в статусе между учредителями, топ-менеджментом и рядовым персоналом. Работники не могут провести равный диалог с управленцами, вследствие чего, часто их права ущемляются. Для сохранения баланса между правами сотрудников и интересами руководителей, кроме национального закона о трудовых отношениях (раздел 29 свода законов США), существуют профсоюзы, (в сфере туризма "международная ассоциация пилотов" или для всех сфер экономики "американская федерация труда - конгресс производственных профсоюзов"). Однако стоит отметить, что, несмотря на влиятельность подобных организаций, проблемы работников решаются только в критических ситуациях. Стоит отметить, что в феодальной культуре учредители строго контролируют доли собственности в предприятии, как сторонних лиц, так и сотрудников.

2. "Инвесторская" культура предполагает доминирующую часть оплаты труда представлять в виде акций. Рост заработной платы (за исключением минимальной оплаты труда зафиксированной законом и оговоренной с сотрудниками части) будет, зависит от роста экономической эффективности предприятия в целом. Однако, несмотря на значительную зависимость сотрудников от развития фирмы, их возможность влиять на процессы, происходящие в фирме достаточно ограниченны, так как сотрудники являются только держателями акций.

3. "Культура участия". Основными чертами культуры участия является использование труда наемных управленцев, не имеющих активов в фирме. То есть менеджмент сосредоточен исключительно на организационных процессах и решениях насущных задач предприятия, их заработная плата не зависит от состояния фирмы в целом. Однако сотрудники обладают частью равномерно распределенных акций. За счет того что среди сотрудников нет владельцев значимой доли защита прав и равный диалог учредителями в полной форме невозможны. Однако данная культура формирует заинтересованность и рост ответственности персонала вследствие вовлечения в акционерную деятельность.

4. «Акционерная культура» - предполагает формирование из сотрудников фирмы коллективного собственника доли, что предоставляет значимые полномочия, возможность влиять на стратегию предприятия, за счет представителей в совете директоров. Существование открытого диалога с топ-менеджментом создает чувство защищенности и стабильности для всех сотрудников. В акционерной культуре у работников предприятия формируется ощущения важности своего труда для предприятия и его дальнейшего развития, вследствие чего, снижается текучка кадров.

5. «Предпринимательская культура». Вид корпоративной культуры свойственный узкому кругу предприятий. Корпоративная культура строится целенаправленно, так как это эффективный инструмент для занятия ниши, повышения конкурентоспособности предприятия, что поднимет стоимость акций предприятия, то есть главная цель предприятия не повышение прибыли, а повышение цены акций. Мотивация членов организации осуществляется путем вовлечения их в число акционеров, в результате чего сотрудники будут заинтересованы не в росте оклада, а в комплексном развитии фирмы, что приводит к увеличению стоимости акции и увеличению благосостояния каждого члена коллектива. Данный вид стимулирования персонала распределяет ответственность на каждого сотрудника и позволяет использовать нестандартные решения, в реализации которых будут заинтересованы все держатели акций.

Данные модели могут быть заимствованы и адаптированы для других стран, так как они предлагают конкретные методы для разных внешних условий. Так как исторические условия позволили сформировать множество моделей с инструментами, которые могут быть адаптированы и актуальны для других стран и для сферы туризма, так как именно американские стали образцом для ведения гостиничного дела, фактически все современные отели действуют по образцу американской корпоративной культуры. Разнородность экономических, социальных, политических условий США позволили создать применимые методы.

Для туроператорских и турагентских фирм применимы методы акционерного стимулирования сотрудника. Особенно предпринимательская и акционерная, так как они позволит кроме успешной мотивации, отбирать сотрудников с наибольшей приверженностью предприятию, что значительно снизит высокую в индустрии туризма смену кадров.

**Немецкая корпоративная культура**

Говоря о западных корпоративных культурах необходимо осветить европейский подход к формированию корпоративной культуры. Одной из наиболее показательных является корпоративная культура Германии.

На данный момент Германия является крупнейшей экономикой Европы (ВВП 3, 357 трлн. долларов США) и пятой в мире. Страна играет главенствующую роль в Европейском Союзе, что позволяет распространять экономическую ментальность, а соответственно и корпоративную культуру.

Экономика Германии широко диверсифицирована, и туризм не является приоритетной сферой. Однако показатели его доли в ВВП имеют тенденцию к росту и на 2015 год прямой вклад туризма в ВВП составляют 3,9% (130,7 млрд. долл. США). Общий вклад туризма в ВВП - 8,9% (299,7 млрд. долл. США). Количество занятых в туризме – более 3 млн. человек в 2015 году. Так же необходимо отметить, что крупнейший мировой туроператор TUI Group немецкая компания, с национальной корпоративной культурой, которая распространяется по всему миру соответственно росту филиалов и компаний, работающих по договору франчайзинга.

Исторический путь формирования корпоративной культуры Германии был связан со значительными социальными кризисами и потрясениями. Переломным этапом, фактически задавшим вектор создания современной культуры, стало разделение государства на оккупационные зоны, контролируемых США, Францией, Великобританией и СССР в 1945-1948 годах, с внедрением соответствующих деловых культур каждой из стран. Советская модель результативная в условиях военного времени, оказалась не приемлемой для сложного восстановительного процесса. Кроме этого в условиях холодной войны нарастало напряжение между СССР и западным миром, что способствовало объединению США, Франции и Великобритании, их совместными усилиями в ФРГ с 1948 года был запущен рыночный механизм с присущей ей западной корпоративной культурой, не копировавшей модели оккупировавших стран, а адаптирующий экономическую ментальность немецкого народа и опыт стран уже пользующихся рыночной системой. После воссоединения западной и восточной Германии в 1989 году, начался процесс распространения модели ФРГ на всю территорию.

Эти исторические условия сформировали особые отличительные черты корпоративной культуры современной Германии. В отличие, от Американских моделей, немецкая монохромна и в целом универсальна для всей страны. Уникальные характеристики свойственны всем предприятиям Германии, поэтому можно говорить о чертах единой национальной корпоративной культуры.

1) Сохранение баланса между порядком и свободой – баланс между централизацией и децентрализацией позволяет, реализовываться, проявлять креативность и сохранять индивидуализм каждому сотруднику, при этом соблюдая интересы коллектива и предприятия.

2) Строгая иерархичность – власть возрастает соответственно продвижению по карьерной лестнице. Формируются условия, в которых пересечение полномочий равных по статусу сотрудников исключаются.

3) Высокая степень формализации: использование уставов и инструкций, в том числе и в оценке труда. Несколько замедляет процесс работы, однако исключает предвзятость и формирует ясное понимание прав и обязанностей. Необходимо заметить, что все управленческие акты хранятся в письменном виде. Фактически, архив и базы данных хранящих эту информацию становятся материальным объектом корпоративной культуры и реализуют такие функции как: коммуникативная, регулирующая, регламентирующая, адаптационная, но и в том числе и идеологическую, так как формирует уникальную историю компании.

4) Закрытость корпоративных культур предприятий – фирмы не публичны, не происходит информационного обмена, что тормозит развитие, усложняет создание кластеров и других форм коллективного сотрудничества.

5) Управленцы не владеют долями имущества – менеджмент нацелен на решения конкретных задач. Оплата труда не зависит от цен на акции предприятия, а определяется качеством выполненных работ.

6) Наиболее поощряемые качества сотрудников – профессионализм и долгий стаж работы. Компании активно стимулируют получение дополнительного образования и повышения квалификации работников.

7) Руководство компаний предпочитает сохранять диалог с сотрудниками. Во многом это связано, с сильным влиянием профсоюзов и их значительным опытом успешной защиты прав сотрудников.

8) Большое внимание к имиджу и материальным элементам корпоративной культуры.

Несмотря на очевидные достоинства немецкой корпоративной культуры, нельзя однозначно предположить адаптацию немецкого опыта на реалии других стран. В значительной степени корпоративная культура формировалась под влиянием веками выработанных моделей поведения граждан. Уникальные качества немецкого языка, относительно не крупные размеры страны, моноэтнический состав населения, протестантская этика, гуманизм, сложившаяся система отношений государства и предпринимательства и многое другое сформировало культуру немецкого народа. После перехода на рыночную экономику корпоративная культура не сформировалась, а отразила национальную культуру на бизнес реалии, она стала частью проявления менталитета. В результате этого процесса не сложились универсальные инструменты, которые можно было бы адаптировать для других государств, так как корпоративная культура не будет эффективной, при противоречиях с национальной культурой.

Применение в российской практике ведения туристического бизнеса элементов корпоративной культуры возможны, при соблюдении многих условностей. Для туризма эффективны методы: регламентирования качества обслуживания и тенденция к продолжению обучения и переквалификациям. Пример успешного использования корпоративной культуры Германии - масштабное расширение рынков немецкой компании TUI Group. Однако в рамках немецкой модели управления, активно используются наемные менеджеры, и потому, за рамками Германии, без опоры на национальный менталитет, компания TUI Group перенимает англосакскую модель, оставшуюся от британского концерна Thomas Cook.

**2.2 Формирование корпоративной культуры странах Востока**

Культура стран востока принципиально отличается и имеет значительные противоречия со странами запада. Основой восточной культуры является коллективизм, и восприятие себя ячейкой общества возможно только в рамках какой-либо группы. Восточные общества в силу исторических процессов, сохранили значительную отдаленность власти от людей, что поддерживает культурная склонность к иерархичности. Не смотря на равную актуальность этики, как для запада, так и востока наполнение понятий смыслом происходит совершенно различно.

Наиболее яркая корпоративная культура востока - культура Японии.

Япония четвертая страна в мире по объему ВВП, который составил 4,6 трлн. долл. США на 2015 год. Экономика в стране диверсифицирована, прямой вклад туризма в ВВП составил 2,6% (106 млрд. долл. США) на 2015 год, занятость в туризме 1,9% что составляет 1,2 млн. человек.

Уникальные черты японской культуры имеют множество предпосылок, однако наиболее важной является естественная изоляция страны. Расположенное на архипелаге государство располагает крайне малым ассортиментом и количеством ресурсов. Япония одна из самых моноэтничных стран мира – 99% населения японцы. Все это формирует уникальный «островной менталитет» с собственным отношением к труду и собственности. Страна является конституционной монархией, и в условиях закрытости от влияния западной культуры, длительное время сохранялся феодальный строй, а после буржуазной революции (1868-1912 годы) в стране сформировался буржуазно-военный феодализм. Эти процессы значительно упрочили государственный аппарат и милитаризировали общество. Происходящие в мире исторические процессы, в сочетании с военным обществом и имперское самосознание, что ввязало страну в войны, закончившиеся масштабными потрясеньями для страны. Послевоенная адаптация страны к новому типу хозяйствования происходила под контролем США, и переход к рыночной экономике происходил с использованием американских методов. Несмотря на особую важность образования для японцев, на момент реализации преобразований в стране не было сформировавшейся школы экономистов и менеджеров. В стране не создавался собственный подход, применялись иностранные методы. К шестидесятым годам в Японии стали появились национальные специалисты и была выстроена государственная стратегия, что при содействии финансистов из вне привело к быстрому росту экономики. К этому времени в стране стали активно развиваться многонациональные и транснациональные корпорации. В результате этих процессов началось формирование современной корпоративной культуры, как процесса адаптации зарубежных знаний (Дюссельдорфская школа, Американская школа менеджмента) с учетом особенностей Демографии, социальной, правовой и экономической сфер.

Одна из отличительных черт национального характера – коллективизм, свойственная всем восточным культурам, в Японии имеет наибольший размах. Это качество проявляется в рабочей среде.

Корпоративная культура Японии характеризуется следующими чертами:

1) Коллективизм

В корпоративной культуре он открывает возможности для мотивации с использованием морально-психологических инструментов воздействия на личность, во многом задействуется чувство долга, которое в японском менталитете тождественно чувству стыда. В результате тесной эмоциональной связи работников с предприятиями, был выработан механизм, действующий во всех работающих в Японии компаниях вне зависимости от их происхождения: все предприятия существуют ради сотрудников, а не акционеров. Без использования финансового стимулирования, работники связывают благосостояние фирмы с личным. Поэтому лояльность к фирме очень высока.

2)Человекоцентризм в менеджменте.

Невозможно было бы эффективно использовать ресурсы коллективизма без ориентации всего управления на потребности людей. Важной составляющей является социальная поддержка и программы благосостояния для сотрудников, ранжированные в зависимости от стажа работы. Также ориентированность на человека проявляется в принятии решений, в отличие, от других как восточных, так и западных культур, корпоративная культура Японии демократична, инициатива исходит «снизу вверх», и принятие связано с долгими переговорами, что позволяет разделить ответственность. Для этого принятия решений существуют специальный инструмент «ринги» это письменное предложение по улучшению работы, которое младший менеджер должен согласовать со всеми вышестоящими уровнями управления. Подобная система активирует инициативность у младшего звена фирмы, однако делает пассивным средний менеджмент.

3)Использование ритуалов и традиций.

Подповерхностный уровень корпоративной культуры имеет значительное влияние. В условиях адаптации сотрудников приверженность ритуалам имеет ключевое значение в осознании миссии фирмы и своего места в ней. Ритуалы и традиции как появляются спорадически, так и формируются целенаправленно. В условиях коллективизма соблюдаются неукоснительно, не только из-за страха быть отвергнутым в коллективе, но из-за ощущения защищенности.

4) Высокая ротация кадров, низкий карьерный рост.

Горизонтальная мобильность высока, вне зависимости от образования, сотрудник может перейти из отдела в отдел. В рамках это процесса, происходит самореализация работника в фирме. Однако вертикальная мобильность очень низка, это связано с особенностями менталитета империи и большим количеством рангов, то есть низкой скоростью прохождения через все уровни управления к топ-менеджменту.

Все эти характеристики формируют корпоративную культуру. Однако эффективность этого заимствования неоднозначна. Несмотря на высококачественное администрирование, корпоративная культура Японии статична, после формирования и бурного роста в 1960-1970 годах, под влияниям закрытой национальной культуры, она не стала менять вектора развития, что привело к кризисным явлениям 90х. Однажды сформированная, корпоративная культура не развивалась, и в условиях изолированности страны, не проходила эволюционного пути соответствующего мировым тенденциям. Также эффективность корпоративной культуры во многом основана на качествах национальной культуры. Корпоративная культура Японии это тесно взаимосвязанная система, которая не будет эффективна в случае отсутствия одного из элементов. Наиболее ценный опыт, который можно заимствовать это не сама корпоративная культура, а процесс ее адаптации иностранных знаний.

**Корпоративная культура Китая**

Говоря о корпоративных культурах Востока обладающих уникальными чертами, необходимо выделить культуру Китая.

Китай (Китайская Народная Республика) – страна с самой крупной экономикой, ВВП на 2015 год составил 17,7 трлн. долл. США. Масштабы страны позволяют развиваться как въездному, так и выездному туризму, Китай первая страна в мире по количеству туристов путешествующих за рубежом. Прямой вклад туризма в ВВП составил 2,1% (224 млрд. долл. США) на 2015 год. Количество людей занятых в туризме составляет 22 млн. человек (2,9%).

Уникальные свойства корпоративной культуры Китая, обусловлены множеством факторов. Один из наиболее существенных – рыночная система контролируется партией, что задало вектор развития на весь 20 век.

На протяжении длительного времени Китай был аграрной страной, в которой производство в основном было кустарным, и главной целью руководства страны, стала экстенсивная индустриализация, в условиях недостаточной финансовой и технической базы. КНР многонациональная страна, с особыми образованиями (Гонконг, Тайвань) и народами имеющими тенденцию к сепаратизму. Это заставляло правительство концентрировать усилия на поддержании стабильности и как можно более широком распространении и как большей интеграции в экономическую жизнь страны всех регионов. Долгое время в стране основным ресурсом были большое количество низкоквалифицированной рабочей силы, что привело к таким последствиям как низкое качество продукции и услуг, неэффективность государственных предприятий. После кризисных явлений 1990х, были выбраны новые приоритеты, которые находят отражение в ведение бизнеса и корпоративной культуре. Новая стратегия подразумевала, что процесс развития станет интенсивным и плановая экономика перейдет в русло социалистической рыночной системы.

Китайская культура является закрытой, и экспансия западных моделей управления в стране крайне низкая. Характеристики ее отличающие имеют коренное отличие запада.

1. Коллективизм.

Особая форма коллективизма Китая заключается в том, что человек зависит от главной ценности – семьи, а не группы, как в Японии, поэтому методы стимулирования значительно отличаются. Большинство компаний в Китае семейные, и корпоративная культура поддерживает отношения между руководством и подчиненными в ключе «родитель - дети». Весь топ-менеджмент предприятий состоит из членов семьи основателя, в связи с этим китайская корпоративная культура весьма персонализирована, положение каждого сотрудника фирмы зависит не от квалификации и образования, а от взаимоотношений с руководством.

1. Иерархичность

Корпоративная культура Китая подразумевают большую дистанцию власти. Уровней в иерархии немного (с учетом специфики семейных предприятий), но дисциплина и авторитетность статуса руководства никогда не оспаривается. Это влияет и не процесс принятия решений, которое происходит «сверху вниз» и реализуется моментально. Отсутствует ощущение непринужденности, равенства и товарищества. Однако большая дистанция не позволяет рядовым сотрудникам проявить инициативу, что замедляет продвижение по карьерной лестнице и не позволяет решать множество вопросов в организации труда, так как старший менеджмент с ними не сталкивается в связи с тем, что не имеет опыта в работе на низших уровнях (обусловлено семейностью), а младший не может проявить инициативу из-за отсутствия равного диалога.

1. Трудолюбие

В условиях постоянной нехватки ресурсов и длительной экономической отсталости в национальном характере заложено трудолюбие. Этот концепт сохраняется на всех уровнях компании, и у рядового сотрудника не складывается ощущения неравного вклада в деятельность фирмы между управленцами и персоналом.

1. Слабая бюрократия

В рамках корпоративной культуры Китая регламентирующая функция почти не имеет материального воплощения, нет четких инструкций, что ограничивает возможности защиты прав сотруднику.

Элементы корпоративной культуры Китая могут стать эффективными при заимствовании в другие культуры. Построение отношений в компании по принципу большой семьи актуально как для небольших предприятий в сфере туризма, (туроператоры, турагентства), при правильном использовании подобной культуры работники туристских предприятий будут заинтересованы в успехе компании, и сами будут создавать условия благоприятного трудового климата. Однако такие элементы как иерархичность и высокая дистанция власти будут мешать в сфере туризма, так как ощущение неравенства будет тормозить инициативность, и накапливать раздражение по отношению к топ-менеджменту.

**2.3 Специфика формирования корпоративной культуры в бывшем СССР и России**

Понимание исторических процессов повлиявших на процесс формирования отечественной корпоративной культуры необходимо для формирования векторов ее будущего развития.

СССР было многонациональное государством, соединившим 16 республик. Предприятия СССР существовали в рамках плановой экономики, поэтому управление предприятиями зависело от государственной политики в каждой сфере. Централизованная экономика была гарантом эффективного управления в условиях статичной внешней среды. Колоссальные размеры страны обусловили экстенсивный путь развития.

Путь становления советской власти наложил отпечаток на национальную культуру. Советская власть значительно усилила чувство коллективизма, заложив концепт всеобщего блага. После преодоления потрясений великой отечественной Войны, у населения возросло доверие к власти, и сформировалась ориентированность на будущность - жизни ради лучшей жизни последующих поколений. Культура СССР подразумевала доминирование идеологических ценностей над материальными. Из этого следует равенство и товарищество, которое возможно при одинаковом уровне жизни. Государством активно прививалась любовь к труду, личной инициативе. Все эти качества были отражены в корпоративной культуре СССР. Государство целенаправленно формировало корпоративную культуру, что стало одним из факторов экономического развития страны. Внимательное отношение выражалось на предприятиях, так имели место рабочие вечера и праздники, демонстрации и субботники, фирменная одежда и символика. Эти мероприятия связывали людей узами организационного духа и привязывали к своему месту работы.

1. Чувство защищенности

Социальные гарантии были важным составляющим корпоративной культуры СССР. Плановая экономика закрепляла за человек определенное место в обществе, он был неотторгаем и встроен в систему, что давало виденье будущего. Кроме психологической уверенности, гражданам обеспечивались блага, соответственно принципу справедливости. На этом во многом был построен туризм в Советском Союзе, так как большинство поездок и путевок были датированы предприятиями.

1. Коллективизм

Корпоративная культура в СССР поощряла коллективизм. Руководство предприятия могло иметь влияние на аспекты личной жизни, в том числе: внешний вид, поведение. Коллективизм проявлялся и в помощи сотрудникам, попавшим в сложные ситуации, распространена была практика коллективного сбора денег. Но в свою очередь, вмешательство в личную жизнь накапливало раздражение, так как индивидуализм и защита частной жизни была присуща национальному характеру.

1. Использование моральных стимулов к труду

Активное использование психологических методов является отличительной чертой корпоративной культуры СССР. Управление воспитывало чувство стыда и долга не перед предприятием, а перед всем товариществом в целом. Такие методы как: выговоры, устные поощрения, собрания, «доски почета», стенгазеты и прочее, которые в современной России кажутся малоэффективными, в условиях СССР приносили необходимые результаты. Кроме того активно использовалось «Социалистическое соревнование» в котором в лучшие специалисты, отделы, предприятия состязались в наибольшей эффективности, результативности, объема выполненных работ и прочее.

1. История предприятий

История СССР была насыщенной, но не длительной, поэтому на государственном уровне происходило написание и закрепление новой истории государства. Это отразилось и на корпоративной культуре СССР. При предприятиях существовали «Музеи трудовой славы» рассказывающие историю и демонстрирующую главные достижения. Важные даты для предприятий были связаны с праздничными событиями.

1. Бюрократический подход

Гос. планы с четко прописанными задачами стали ключом к пониманию миссий и целей организаций. Так в туризме в компании Интурист имела миссию предоставить качественный отдых для советских граждан. Понимание миссии в организации делало работу сотрудников более осознанной. Бюрократический подход в рамках предприятий позволял ясно видеть задачи сотрудникам, что формировало ощущение определенности и защищенности.

Корпоративная культура в СССР была сильной, она формировалась осознанно. Во многом она стала мотором развития и индустриализации сраны. В условиях командно-административного управления, в стране сложилась уникальная ситуация при которой корпоративная культура влияла на национальную.

В сфере туризма в России опыт Советского Союза применим. Правительство СССР видело в туризме возможность восстановления трудовых ресурсов, что для индустрии туризма гарантировало спрос. Не было необходимости активно продвигать продукты и бороться за ниши рынка. В результате после распада СССР специалистам сферы туризма, было сложно перестроится на решение задач маркетинга. Не смотря на это, туризм подходит для заимствования элементов опыта Советского Союза. Туризм как сфера услуг несет высокие миссии: восстановление сил человека; расширение кругозора; знакомство с новыми культурами и так далее. Эта сфера идеально подходит для использования моральных стимулов к труду. Ориентированность на человека и предвосхищение его ожиданий база для внедрения подобных методов. Использование таких методов как: состязательность между членами коллектива может быть актуальным для специалистов, работающих в сфере продаж.

**Корпоративная культура в России**

Российская экономика прошла сложный путь перехода от планового хозяйства к рыночной экономике. Также произошел коренной культурный сдвиг к западным ценностям. Эти процессы происходили параллельно с созданием нового законодательства.

Формирующийся частный бизнес отказался от советского наследия и переносил на российские бизнес реалии западные модели, особенно на поверхностном уровне, так как более глубокие не могут стать частью корпоративной культуре, так как противоречат национальной.

Эффективные морально-психологические методы бывшего СССР, стали восприниматься как пережиток. Сотрудники стали воспринимать работу как необходимость, а не как способ личной реализации.

Однако подобные ситуации уже складывались в мировой практике. Россия страна с уникальной культурой, национальным характером, языком, национальным и конфессиональным составом. Не существует универсального инструмента, походящего под все эти параметры.

На данный момент сложно говорит о национальной корпоративной культуре, слишком разнородна бизнес среда в России. На данный момент компании не уделяют должного внимания этому вопросу. Культура формируется спорадически, особенно остро это ощущается в малых и средних предприятиях, которые мало связано с заграничными партнерами, в условиях закрытости и отсутствия диффузии знаний.

Однако эта ситуацию можно назвать нормальным этапом формирования самостоятельной корпоративной культуры. Со временем и практикой будут острее выявляться характеристики трудового менталитета современной России. Во времена СССР государство влияло на национальную культуру, этот процесс был искусственным и централизованным, прививались необходимые качества, в зависимости от потенций правительства.

На данный момент корпоративная культура эволюционирует в открытой среде, в контакте с мировым сообществом. Этот неконтролируемый, натуральный процесс занимает длительное время. Реальная поддержка государства малого и среднего бизнеса позволили бы его ускорить, так как в условиях благоприятных для предпринимательства, растет конкуренция, а корпоративная культура это фактор конкурентоспособности.

Необходимо отметить, что именно в сфере туризма в рамках малого и среднего бизнеса происходит целенаправленное формирование корпоративной культуры. В турагентских и туроператорских фирмах существует жесткая конкуренция, быстро изменяются требования клиентов к качеству сервиса, меняются предпочтения. В отличие от многих других видов экономической деятельности, туризм крайне динамичен, необходимо постоянно корректировать политику фирмы. И практики отрасли интуитивно формируют культуру предприятий. Смена кадров и приход молодых специалистов получивших образование в соответствии с современным менеджментом позволяют объединить практический российский опыт с научно-теоретической базой. Это делает процесс формирования корпоративной культуры в туристских фирмах более осознанным.

Так же туристские предприятия имеют тесный контакт с зарубежными партнерами, которые являются образцами и носителями опыта.

Необходимо отметить роль иностранных предприятий предоставляющих франшизу для российских компаний. Можно сказать, что с приобретением франшизы, приобретается корпоративная культура успешного заграничного предприятия.

Можно сказать, что на данный момент единая национальная корпоративная культура еще не сложилась. Она проходит этапы формирования, и действия всех предпринимателей будут влиять на результат.

**Глава 3. Возможности использования иностранного опыта в совершенствовании корпоративной культуры туристского предприятия**

**3.1 Анализ предприятия внутренней среды предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью "Туристическая компания "ЭСКАЛАЙН" было основано в 1996 году.

Адрес компании: 344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Социалистическая, дом 91

Турфирма специализируется на международном выездном международном, а также внутреннем туризме. Основные направления:

1. Пляжный туризм: Вьетнам, Доминикана, Индия, Индонезия, Куба, Маврикий, Малайзия, Мальдивы, Мексика, ОАЭ, Таиланд
2. Экскурсионные туры: Австрия, Армения, Великобритания, Германия, Израиль, Италия, Россия, США, Франция, Чехия

Компания занимается выездным туризмом с самого начала своей истории, благодаря инвестициям, компании удалось занять прочное место в формировавшейся нише заграничных поездок. Но в связи с негативными макроэкономическими и политическими процессами, спрос на заграничные туры снизился на 30%, что значительно сократило доход фирмы.

Политика компании – стремление к постоянному росту качества туристического продукта и использование полученного опыта для того, чтобы сделать имеющиеся маршруты более увлекательными и комфортабельными. Главная цель компании – оказывать качественный сервис при демократичных ценах.

**Организационная структура**

В турфирме «Эскалайн» представлена линейно-функциональная организационная структура. В ее основе лежит вертикаль управления и специализация управленческого труда по службам организации, носящим разные функции: маркетинг (4 чел.), работа с клиентами (4 чел.), финансы (3 чел.) и реклама (1 чел.).

Управление турфирмой осуществляет генеральный директор Стасова Анна Викторовна, которая несет полную ответственность за результаты работы предприятия, представляет его во всех организациях и учреждениях в установленном порядке. Директор «Эскалайн» в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации, производит прием на работу и увольнение работников, применяет к ним меры поощрения и наказания.

Управленческий персонал представлен отделом по туристической работе, отделом маркетинга, финансовым отделом, который осуществляют свою деятельность в соответствии с должностными инструкциями и положениями о структурных подразделениях, утвержденными в установленном порядке.

Внутренний климат в предприятии значительно ухудшился с началом спада продаж, между отделами появилось напряженность в связи неудовлетворенностью работой отдела маркетинга. Эта ситуация продолжает свою негативную динамику, что грозит уходом из предприятия высококлассных специалистов.

Оптимальными инструментами для изучения влияния среды на предприятии и возможных реакции является SWOT-анализ.

**SWOT-анализ предприятия «Эскалайн»**

Таб.1

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| * Хорошая репутация у поставщиков * Высокая лояльность клиентов * Квалифицированные кадры * Известный в городе Ростове-на-Дону бренд с хорошей репутацией | * Зависимость от специализация фирмы, не диверсифицированный ассортимент * Слабая корпоративная культура * Сильная зависимость от факторов политических (государственный запрет на реализацию туров в Турцию и Египет) и экономических (изменение курса валют, снижение доходов населения) факторов |
| Возможности | Угрозы |
| * Создание новых продуктов * Изменение существующей корпоративной культуры | * Политическая нестабильность * Продолжение спада в экономике * Потеря квалифицированных кадров |

Вследствие того, что ухудшение работы фирмы связаны с факторами внешней среды, изменение которых не зависит от организации, мобилизовать силы предприятия на расширение ассортимента и эффективное продвижение. Для этого нужно провести анализ внутренней среды предприятия и ее готовности реагировать на внешние факторы максимально эффективно и быстро.

SNW-анализ

Таб.2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | **Факторы** | **Оценка** | | | **Комментарии** |
| **S** | **N** | **W** |
| Стратегия | | | | |
| 1 | Система планирования |  |  | 1 | Системы показала себя неэффективной |
|  | Кадры | | | | |
| 2 | Система обучения |  | 1 |  | Обучение проводится, но нерегулярно |
| 3 | Система мотивации |  | 1 |  | Мотивации, есть, но не дает нужные эффекты |
| 4 | Текучесть кадров | 1 |  |  | Коллектив стабилен |
| 5 | Квалификация персонала | 1 |  |  | Высшее образование, стаж работы в сфере у всех сотрудников более 4 |
| 6 | Организационная структура предприятия |  | 1 |  | Соответствует, но отдел маркетинга неоправданно большой (5 человек), для его результативности |
| 7 | Состояние охраны труда | 1 |  |  | Условия труда соответствуют всем нормам |
| 8 | Численность персонала |  | 1 |  | Соответствует потребностям организации |
| 9 | Корпоративная культура |  |  | 1 | Корпоративная культура слабая и уменьшает взаимопонимание между сотрудниками |
|  | Маркетинг | | | | |
| 10 | Система маркетинга |  |  | 1 | Не отвечает требования актуальности |
| 11 | Ассортимент выпускаемой продукции |  |  | 1 | Узкий ассортимент, недостаточная диверсификация |
| 12 | Имидж организации | 1 |  |  | Имидж современный и грамотный |
| 13 | Ценовая политика |  | 1 |  | Наравне с конкурентами |
| 14 | Объемы продаж |  |  | 1 | Сокращение объемов продаж |
| 15 | Ориентация на потребителя | 1 |  |  | Максимальная забота о клиенте |
| 16 | Территориальное расположение | 1 |  |  | Выгодное |
|  | Финансы | | | | |
| 17 | Финансовая устойчивость предприятия |  | 1 |  | Существовал значительный запас прочности, но теперь он сокращается |
| 18 | Заработанная плата |  | 1 |  | Средняя, сопоставима с конкурентами |

Результаты SWOT- и SNW- анализа показывают, что компания обладает значительным количеством квалифицированных кадров способных проявить свои креативные качества и значительно диверсифицировать ассортимент продукции. Необходимо расширить количество бюджетных туров, и туров выходного дня.

Учитывая большую клиентскую базу и высокую лояльность к фирме, необходимо воспользоваться новыми методами продвижения.

Так же стоит произвести ротацию кадров, так как отдел маркетинга, состоящий из 4 человек, показал свою неэффективность.

Необходимо провести диагностику корпоративной культуры предприятия и усовершенствовать ее в соответствии с желаемым результатом.

Перед компанией стоит задача сделать эффективную систему планирования и перераспределить

**3.2. Диагностика корпоративной культуры «Эскалайн»**

Для диагностики был выбран метод анкетирования Кемерона и Куина. Он отвечает требованиям диагностики корпоративной культуры туристского предприятия, так как

В условиях малого предприятия и в связи с недопониманием между руководством и сотрудниками будет интересно проследить разницу между ответами управленцев и рядового персонала, поэтому для анализа фирмы «Эскалайн» методику Кемерона и Куина можно усовершенствовать, параллельно сравнивая приоритеты начальства и подчиненных.

«Важнейшие характеристики» - та группа характеристик, отвечающая за идейное понимание компании.

Таб.3

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Важнейшие характеристики | Теперь | | Приоритет | | |
| Рук. | Под | Рук. | Под. | |
| А | Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего | 30 | 25 | 30 | 25 | |
| B  B | Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск | 25 | 15 | 20 | 55 | |
| C | Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение  поставленной цели | 25 | 30 | 35 | 15 | |
| D | Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами | 20 | 20 | 15 | 15 | |
|  | Всего | 100 | 100 | 100 | | 100 |

На основе результатов заполнения этой таблицы сотрудниками существует значительное расхождение между представлением нынешнего и приоритетного состояния компании между руководством и рядовыми сотрудниками. Как оказалось, что для руководства формирование коллектива как семьи более приоритетно, чем для персонала.

В свою очередь сотрудники хотели бы видеть компанию ориентированной на рост, именно с ним они связывают свое финансовое благополучие, однако, исходя из результатов заполнения, они не связывают динамичность с результатом планомерного труда.

Таб.4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Стиль управления | Теперь | | Приоритет | |
| Рук. | Под. | Рук. | Под. |
| A | Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить. | 50 | 50 | 25 | 50 |
| B  C | Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску  Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты | 0  0 | 0  16 | 0  25 | 0  0 |
| D | Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности | 50 | 34 | 50 | 50 |
|  | Всего | 100 | 100 | 100 | 100 |

Показатель оценки лидерства, выявил, что персоналу и руководство имеют разные приоритеты в стиле управления.

Управление предприятием, желаемым результатом в будущем видит ориентированность на результаты, при сохранении нынешнего уровня координации.

Сотрудники фирмы отметили, что руководство ориентировано на результаты и в процессе трудовой деятельности, они ощущают проявления в стиле управления. Так же этот параметр отражает важность организации работы, которую сотрудники хотели бы видеть более развитой.

Управление предприятием является одним из важнейших условий результативности, и выработка наиболее оптимального стиля управления наемными работниками при постоянном использовании определенных методов управления способствует налаживанию механизма самостоятельной работы предприятия при отсутствии постоянного контроля над кадрами при сохранении желаемых результатов.

Таб.5

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Управление наемными работниками | Теперь | | | Приоритет | |
| Рук. | Под. | | Рук. | Под. |
| A | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений | 30 | 30 | | 70 | 50 |
| B | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности | 0 | 20 | | 10 | 0 |
| C | Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений | 0 | 20 | | 0 | 0 |
| D | Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях | 60 | 30 | | 20 | 50 |
|  | Всего | 100 | | 100 | 100 | 100 |

Результаты данной данные в таблице говорят о том, что руководство в настоящий момент не видит в работниках готовности участвовать в принятии решений и брать на себя ответственность за них, при этом требуется постоянный контроль над рабочим процессом и координация действий наемных работников для получения желаемого результата. Это выражается в сложности запусков новых туристки продуктов. В то же время, руководители считают приоритетным направлением развитие самостоятельности и креативности необходимой для создании туров, формирование у наемных работников сознания четких рамок персональной ответственности при участии в коллективной работе, принятии решений, инициативности и личной заинтересованности в результатах работы предприятия в целом.

В свою очередь, наемные работники, являясь взаимозаменяемыми, выполняя достаточно широкий круг поручений руководства, стремятся снизить свой круг ответственности. Здесь просматривается проблема отсутствия четко определенного круга обязанностей каждого наемного работника.

В связи с изложенным, приоритетным направлением является постановка конкретных постоянных задач для каждого наемного работника, формирования слаженного механизма коллективной работы.

Далее рассмотрим стратегические цели предприятия и взаимосвязь с результатами анализа предыдущих таблиц

Таб.6

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Стратегические цели | Теперь | | | Приоритет | | |
| Рук. | Под. | | Рук. | | Под. |
| A | Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие | 60 | 20 | | 40 | | 50 |
| B | Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей | 0 | 0 | | 10 | | 0 |
| C | Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке | 0 | 0 | | 10 | | 0 |
| D | Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций | 40 | 80 | | 40 | | 50 |
|  | Всего | 100 | | 100 | 100 | 100 | |

На текущий момент организация ставит перед собой целью максимально воспитать коллективное самосознание, сделав его основой работы и поддерживать стабильное положение на рынке. Однако, необходимо не только уметь балансировать в комфортной зоне, но и находить новые возможности реализации, соответствуя изменяющимся условиям туристского рынка.

С учетом всех данных выше ответов, вполне вероятно можно определить те критерии, которые организация полагает условиями своего успешного развития и реализации.

Таб.7

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Критерии успеха | Теперь | | Приоритет | | |
| Рук. | Под. | Рук. | Под. | |
| A | Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о  людях | 60 | 20 | 40 | | 50 |
| B | Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это  производственный лидер и новатор | 0 | 0 | 10 | | 0 |
| C | Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке | 0 | 0 | 20 | | 20 |
| D | Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы- графики и низкие производственные затраты | 40 | 80 | 30 | | 30 |
|  | Всего | 100 | | 100 | | |

На основании всех полученных данных, делаем вывод, что основой своего успеха в будущем организация видит именно в человеческих ресурсах. Это соответствует как мнению руководителя, так и мнению работников. Таким образом, необходимо делать акцент на развитие корпоративной культуры. Именно корпоративная культура воспитывает в сознании отдельно взятого работника направленность к достижению единой цели, преследованию общего интереса, что является одним из важнейших условий слаженной работы организации.

При этом нельзя умалять значимости действий руководства как фундамента корпоративной культуры, основной направляющей всех механизмов работы предприятия.

Эффективность работы над такими задачами, как внедрение новых технологий, повышение общей конкурентоспособности напрямую зависят от разрешения внутренних противоречий именно путем становления и совершенствования корпоративной культуры.

Таб.8 Таб.9

|  |  |
| --- | --- |
| Руководитель | Сейчас |
| А | 38,3 |
| B | 4,16 |
| C | 4,1 |
| D | 35 |

|  |  |
| --- | --- |
| Подчиненные | Сейчас |
| A | 24,16 |
| B | 5,83 |
| C | 11 |
| D | 40,6 |

Таб.10 Таб.11

|  |  |
| --- | --- |
| Руководитель | Приоритет |
| A | 34,16 |
| B | 8,3 |
| C | 15 |
| D | 25,83 |

|  |  |
| --- | --- |
| Подчиненные | Приоритет |
| A | 37,5 |
| B | 5,8 |
| C | 7,5 |
| D | 32,5 |

Результирующие таблицы анкетирования показывают стремление компании к двум разнонаправленным видам корпоративных культур: клану и рынку. Нет стройного понимания будущего компании у каждого из членов коллектива. Это тормозит развитие предприятия. Необходимо провести работы по устранению последствий спада продаж и расширению ассортимента.

**3.3 Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры для предприятия «Эскалайн»**

Исходя из результатов диагностики, можно сделать вывод, что в фирме «Эскалайн» наблюдается различное представление о ценностях и будущим развитии компании.

Исходя из результатов диагностики, можно выделить наиболее значимую проблему руководитель фирмы и подчиненные имеют серьезное различие в представлении будущего для компании и базисных ценностей. Диагностика показала, что сотрудники связывают свою жизнь с предприятиям в надежде на его рост и увеличение их заработной платы. Когда руководство хочет видеть будущее фирмы как «семьи». В связи с этим можно порекомендовать руководству, воспользоваться американским способом – предложить сотрудникам приобрести в равном количестве акции туристского предприятия. Если сотрудники ориентированы на получение средств, то будучи держателем акций, они могут проявлять больше стараний и энтузиазма, так как будут напрямую заинтересованы в успехе фирмы. В процессе совместного труда и личной заинтересованности будет достигнуто сплочение.

Также диагностика выявила, что относительно стиля управления, сотрудники и руководитель по-разному оценивают происходящее на данный момент способы управления. Руководитель считал что его управление более налаженное и стабильно, чем это воспринимают его подчиненные. Судя по результатам требования выполнить работу, выглядят как проявление агрессии, и авторитарности, которую они не хотели бы видеть в будущем. Для решения это проблемы можно порекомендовать применять систему использования ежедневных планов, схожую с немецкой. Руководителю нужно писать в письменном виде (электронное или бумажное письмо), с учетом деловой этики. В таком случае это распоряжение будет воспринято как часть работы, а не навязанное обязательство. Стоит отметить, что практика мирового менеджменте, указывает на то, что линейный персонал, проявляет себя намного исполнительней, в случае, если его задачи записаны. Эта практика немецкой и японской корпоративной культуры, позволяет воспитывать чувство ответственности, так как это распоряжение зафиксировано и на него можно ссылаться. Особо нужно отметить, что речь, используемая в таких письмах должна быть конкретной, но при этом мягкой, чтобы это не стало материальным напоминании о авторитарности.

Также анализируя результаты анкетирования, можно отметить расхождение в приоритетах сотрудников и руководителя относительно будущего стиля управления. Как уже стало ясно из замечаний выше, персонал, который на 90% состоит из женщин, отрицательно настроен к агрессивному стилю руководства, и свое будущее сотрудники хотят связывать с компанией в случае сохранения стиля управления, в котором их будут учить и поддерживать. В свою очередь, руководитель хочет концентрироваться на результативности и эффективности. Для выравнивания этого дисбаланса, можно обратиться к корпоративной культуре Японии и человекоцентризму который она в себя включает. Можно выстраивать отношения с сохранением иерархии и авторитета управленца, чьи указания не оспариваются, а выполняются в срок и качественно, объясняя сотрудникам поручения, не как обязанность, а как процесс необходимый самому работнику.

Диагностика также оценила и отношение к работникам. Выявлено несоответствие взглядов сотрудников и руководства. На данный момент сотрудники не видят какого-то сосредоточения усилий руководителя на каком-то конкретном аспекте. Хотя руководитель на данный момент позиционирует свой менеджмент, как гарантию и стабильность работы предприятия в целом, а значит его сотрудников. В будущем руководителю хотелось бы поощрять самоорганизации и инициативность, следовательно, можно порекомендовать формировать команды для создания креативных проектов на состязательной основе применявшихся в бывшем СССР. Важно дать понять сотрудникам, что это не обязанность, а соревнование, игра. В условиях подобных корпоративных заданий, можно оценить наличие лидерских качеств среди работников, которые будут неформальными лидерами и станут центрами сплочения. Позже они станут проводниками инициатив и остальных сотрудников. Также подобные корпоративные игры позволяют игры шире увидеть потенциал работников, что можно использовать при ротации кадров.

Несмотря на большое количество разногласий, надо отметить, что будущее предприятия, его стратегию, и руководители и подчиненные видят достаточно похоже. Однако дисбаланс существует в представлении ситуации на дынный момент. Персонал не осознает, что руководство заостряет внимание на гуманном развитии и открытости. В основном персонал видит ориентацию на стабильность, что связано экономическими трудностями на предприятии. После двух лет падения экономической эффективности, в связи с влиянием внешней среды и снижения спроса на доминирующие турпродукты, не было предпринято никаких конкретных мер для выхода из отрицательной динамики. Наиболее важным на данном этапе, признать ошибки руководства, и сообщить о смене вектора развития предприятия, пользуясь проявлениями немецкой корпоративной культуры можно связать выход из кризиса компании с профессионализмом и компетентностью каждого ее члена. Это должно мотивировать сотрудников реализовывать себя в создании новых продуктов, уникальных предложений, соответствующих требованиям современного рынка.

В целом необходимо отметить, что в компании непонимание между сотрудниками и руководством. Не смотря на то, что в ключевых вопросах, в приоритетном развитии компании взгляды схожи, разногласия в оценке текущего периода говорят о том, что руководителю необходимо общаться с сотрудниками и проводить неформальные совместные мероприятия, так как во время их проведения коллектив сплачивается не на основе необходимости, а на основе личного интереса.

**Заключение**

Корпоративная культура является важным элементом в работе туристического предприятия. Сильная культура является конкурентным преимуществом, раскрывает весь потенциал сотрудников и делает ведение бизнеса более осознанным. Пренебрежение этим фактором ослабляет предприятие и тормозит его рост.

Нет универсального инструмента для формирования сильной корпоративной культуры, однако есть значительный мировой и российский опыт по ее формированию.

В работе было рассмотрено понятие корпоративной культуры и было предложено новое определение этого термина. Нельзя комплексно представить термин «корпоративная культура» не зная истории его формирования. Не смотря на относительно короткую историю, сама культура существовала с самого начала предпринимательства. Чем больше росла значимость социальных факторов, тем больше внимания придавалось корпоративной культуре, и 60х годов оно сформировалось и получило стимул для научного изучения. Практики и теоретики создали перечень функций и составляющих корпоративной культуры, которые были рассмотрены в работе.

В первой главе работы были изучены разные классификации корпоративной культуры и их характерные особенности. Это позволяет подобрать наиболее виды оптимальные виды корпоративных культур для работы в туризме.

В рамках работы была рассмотрена важность актуальность корпоративной культуры для туризма. Современный рынок в условии глобализации постоянно усложняет работу для менеджеров туризма, для адекватной реакции на процессы изменения, нужно изучить опыт зарубежных стран. В работе представлена кластеризация на основе которой выявить разные подходы к формированию корпоративной культуры.

Во второй главе был проанализирован опыт формирования корпоративной в странах Запада: США и Германия; и странах Востока: Япония и Китай. Были выявлены их яркие характеристики и возможность их адаптации к туристской среде. Также был изучена история формированию культуры организаций в бывшем СССР и предложена характеристика корпоративной культуры современной России.

В третьей главе была изучена туристическая компания «Эскалайн» и проведены исследования ее внешней и внутренней среды с помощью SWOT- и SNW-анализов. Были обнаружены проблемы связанные со слабой корпоративной культурой. После было проведено анкетирование по методу Кемерона и Куина. Проанализировав корпоративную культуру, была определена основная ее слабость, заключавшаяся в различии понимания целей и приоритетов компании между руководством и подчиненными. После, были предложены рекомендации для совершенствования корпоративной культуры предприятия.

**Список литературы**

1) Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». М., 1999.

2) Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Питер Ком, 1999.

3) Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Корпоративная культура. - М.: ЮНИТИ, 1998.

4) Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма: Учеб пособие. М.: Финансы и статистика, 2000.

5) Балковская Т.З., Шуракова О.И. Теоретические основы управления персоналом. Хабаровск, 2005.

6) Баринов В.А., Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. - №2.

7) Василенко С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – М.: Дашков и Ко ,2010.

8) Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2012.

9) Власова Н. Корпоративная культура //Дела, люди XXI, 2001, январь, №10.

10) Вольский А.С. Социологическое исследование формирования социального климата на предприятии ОАО «Сибнефтепровод». Тюмень: Вектор Бук, 2003.

11) ВоробьевГ.Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала//М: Социс. 2003.

12) Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд. – М.: Проспект, 2012.

13) Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2010. 13) Горчакова В.Г. Имиджелогия. Теория и практика. – ЮНИТИ, 2011.

14) Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. 94

15) Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности: Пер.с англ. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ- Контакт»: ИНФРА-М, 2003.

16) Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. / Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001.

17) Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. М.: ИКЦ "МарТ", Ростов-н/Д, Издательский центр "МарТ", 2003.

18) Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом, 2000, №2.

19) Лапина Т.А. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие/ Омск: Изд-во ОмГУ, 2005.

20) Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. 21) Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. - М.: Прогресс, 1991.

21) Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента: 3-е издание, пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2012.

22) Ньюстром Дж. Организационное поведение: поведение человека на работе. - СПб: Питер, 2000.

23) Обри Ч. Культурная трансформация: оценка и совершенствование культуры / Ч. Обри; перевод В. А. Сорокина // Методы менеджмента качества. 2010. № 4.

24) Огурцов А. П. Ценностные ориентации внутри корпоративной культуры: методы и итоги исследования // Философия и культура, 2009. № 1.

25) Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учеб.пособие. – М.: Логос, 2002.

26) Пивоваров С.Э. Сравнительный менеджмент. Пивоваров С.Э., Максимцев И.Л. 2-е изд. - СПб.: 2008. — 480 с.

27) Радугин А.А., Радугин К.А. Социология: Курс лекций. – М.: Владос, 1995.

28) Роджерс Ф.Дж. ИБМ. Взгляд изнутри: Человек-фирма-маркетинг. - М.: Прогресс, 1990. 95

29) Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. - М.: ИНФРА - М, 2001.

30) Сапрунова В.Б. Туризм: эволюция, структура, маркетинг. М.: «Ось-89», 1997.

31) Сенин B.C. Организация международного туризма: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2002

32) Серебряков С. Корпоративная культура в профессиональном ракурсе // Туризм: практика, проблемы, перспективы. 2001.- № 12.

33) Скворцов А. Элементы формирования корпоративной культуры//Журнал Biz-Bote, 2010, № 3.

34) Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001.

35) Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры //Управление персоналом. 2000. № 11.

36) Тихонов А.В. Социология управления. СПб.: Изд-во СПбУ, 2000.

37) Ушакова Н.В., Стрижева А.И. Имиджелогия: Учебное пособие. \_ М.: Дашков и К, 2012.

38) Фельдмаршал Мольтке. История германо-французской войны 1870– 1871 гг. — М., Воениздат, 1937.

39) Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма. М.: Финансы и статистика, 2002.

40) Чукаева У.А. Корпоративная культура и паблик рилейшнз (РR) в промышленных организациях // Социологические исследования, 2000,№ 8.

41) Шадрин А.Е. Сетевая модель организации. - М.: Инфра-М, 1997.

42) Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002.

43) Яковлев И. Паблик рилейшенз в организации. - СПб.: Питер, 1995. 40) Ярных В. Управление в условиях кризиса: HR-технологии М: Изд-во: Вершина, 2006