



*Кременная Анна Владимировна,
ст. преподаватель кафедры менеджмента,
Кривошеина Юлия Павловна,
магистрант*

005.73:005.336.1

ПУТИ ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

В настоящее время не подвергается сомнению факт влияния организационной культуры на эффективность работы туристической сферы. Поэтому неотъемлемым элементом системы менеджмента является управление организационной культурой, которая не является чем-то неизменным и застывшим. «Стратегия развития Крыма до 2020 года» декларирует переход на качественно новый уровень управления туристической отраслью, что связано с изменением организационной культуры большинства туристических предприятий. Для эффективной реализации целей Стратегии необходимо более глубокое понимание логики таких изменений и умение направлять этот процесс в нужном направлении.

К изучению организационной культуры обращались многие исследователи, уделяя внимание различным ее аспектам. Изменение организационной культуры стало предметом изучения как отечественных, так и зарубежных авторов. Так, Э. Шейн обращается к классификации факторов, которые определяют формирование организационной культуры [1, с. 113]; Тихомирова О.Г. исследует механизм формирования и развития организационной культуры в современных экономических условиях, определяет перспективные направления по развитию организационной культуры [2, с. 56]; Ким Камерон и Роберт Куинн в своей работе предлагают ряд рекомендаций по наиболее эффективному изменению (управленческим и организационным инновациям) культур различного типа [3, с. 46]; М. Рогачева рассматривает влияние различных характеристик организации на изменение организационной культуры [4, с. 70]; Е. Черных классифицирует ситуации, приводящие к изменению [5, с. 14].

Интерес исследователей к проблеме подтверждает актуальность выбранной темы, а отсутствие единой точки зрения в данном вопросе диктует необходимость более полного изучения основных причин изменения организационной культуры предприятия.

Цель статьи - проанализировать основные причины и пути изменения организационной культуры в туристической сфере, а также определить возможность регулирования данных процессов.

Культура, как известно, это набор ценностей, убеждений и отношений, которые воспроизводятся в обществе или в сообществе. Говоря об управлении вообще и менеджменте туристического предприятия в частности, употребляют понятия «организационная» и «корпоративная» культура, и иногда используя их как синонимы. В то же время некоторые исследователи под корпоративной культурой понимают ценности, нормы, убеждения и отношения в корпорации как в некотором профессиональном сообществе, а культуру, свойственную сообществу, ограниченному рамками компании, называют организационной [2, с. 38]. В данной статье используется определение «организационная культура» именно в таком понимании. Известно, что управление культурой – «процесс сложный, многогранный, требующий больших затрат человеческих и материальных ресурсов, ведь культура транслируется не только внутри компании, но и во внешнюю среду» [6, с. 59].

Если есть возможность, выстраивать организационную культуру, эксперты рекомендуют с первых дней существования туристической компании. Это гораздо легче, чем позже проводить программы по ее изменению. Коррекционные программы сложны в исполнении, поскольку приходится иметь дело с системой ценностей, которые разделяют достаточно большое количество людей. Поэтому необходимо много усилий, в том числе и финансовых, чтобы внести изменения в систему ценностей даже одного взрослого человека. Однако понимание этого факта не исключает признания постоянной трансформации организационной культуры туристического предприятия.

Организационная культура создается людьми, регулирует поведение всего персонала туркомпании и существует всегда, независимо от количества персонала и стадии жизненного цикла организации, поддается изучению и целенаправленному изменению. На управление организационной культурой в целом и процесс изменения в частности могут оказывать влияние различные факторы: стадия жизненного цикла туристического предприятия, состояние бизнеса, тип предприятия и его размер, организационно-правовая форма, особенности стратегии компании, сила существующей корпоративной культуры и наличие субкультур [2, с. 70]. Изменения в культуре также дифференцируются в зависимости от их скорости и масштабности, от того, кто является их инициатором (руководство, менеджеры среднего звена или «стихия»), и от их направленности (сверху вниз, извне вовнутрь, из середины вниз или на периферию). Исходя из этих критериев, можно выделить четыре типичные ситуации, когда организационная культура меняется (рис. 1).

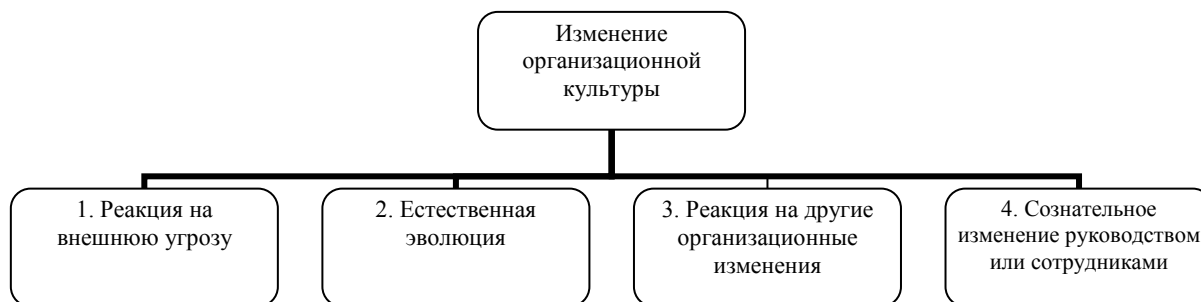


Рис. 1. Ситуации, вызывающие изменение организационной культуры

Рассматривая каждую ситуацию подробнее, можно сделать следующие выводы.

1. Изменение культуры становится реакцией на внешнюю угрозу, когда перед туристической компанией встает выбор: адаптироваться к переменам среды или ставить под вопрос свое выживание. К подобным сдвигам можно отнести, например, усиление международной конкуренции, значительные технологические преобразования, поглощения, слияния, создание совместных предприятий, вступление во внешнеэкономическую деятельность. Изменения, происходящие в этом случае в корпоративной культуре, радикальные и стремительные, вынуждают отказаться от сложившихся стереотипов поведения, технологии производства и методов управления. Для адаптации сотрудников в такой ситуации необходимо сделать акцент на развитии понимания принадлежности и чувства единства, повышении уровня взаимодействия между членами организации, концептуальном единстве организационных мероприятий, расширении компетенции специалистов. Могут потребоваться новые критерии для найма и продвижения сотрудников, новая система мотивации или даже переоценка основных ценностей организации. Подобные преобразования возможны при условии активных действий руководителей и наличии значительных организационных ресурсов. Иногда возникает конфликт между культурой, диктуемой высшими руководителями, и той культурой, которой придерживаются другие сотрудники.

В качестве примера удачного изменения организационной культуры может быть рассмотрена история российской туристической организации «Мостравел», которая впервые появилась на российском рынке в 1995 году. В 2004 году было произведено слияние фирмы с крупнейшим европейским туристическим концерном «TUI AG». Для того, чтобы слияние прошло эффективно, необходимо было создать новую организационную культуру, сочетающую в себе европейские традиции с российским менталитетом. Совместное предприятие получило название «TUI Mostravel Russia» (TMR). По данным 2011 года туроператор входит в пятерку самых надежных туристических компаний в России. Статистика показывает, что ежегодно услугами турфирмы пользуется порядка 400 000 туристов. И эта цифра с каждым годом неуклонно растет, как и количество положительных отзывов об операторе [7, с. 6]. Одним из факторов, способствующих процветанию компании, является удачно созданная организационная культура.

2. Организационная культура может медленно эволюционировать естественным образом под воздействием изменений, происходящих во внешней среде. Перемены в культуре, стратегии, производственных процессах, структуре осуществляются постепенно, в виде локальных шагов. Коллектив туристического предприятия постепенно понимает и принимает сущность и стратегию изменений, в процессе обучения осваивает новые методы, и при первых положительных результатах сотрудники уже с большей уверенностью делают следующие шаги. Такой процесс обладает целым рядом достоинств: он социально приемлем в связи со своей «естественностью», учитывает

способности к развитию членов коллектива, стимулирует самоуправление и самоорганизацию, учитывает долгосрочную перспективу. Недостатками же являются высокие требования к компетенциям участников процесса, длительность преобразований, которые могут отставать от требований окружающей среды, а также атмосфера постоянной неустроенности, мешающая продуктивной деятельности туристической компании.

В качестве примера можно привести историю становления организационной культуры еще одной из ведущих туристических компаний в России - «TEZ TOUR». Компания основана в 1994 году, и сегодня в ее ассортименте четырнадцать направлений. Представительства компании открыты по всему миру. Тесная взаимосвязь между офисами и высокоразвитая корпоративная культура, яркий желто-синий корпоративный цвет – отличительная особенность «TEZ TOUR» [8, с.13].

3. Организационная культура также меняется и при проведении других организационных изменений. На культуру туристической компании непосредственно влияет пересмотр должностных инструкций с точки зрения подчиненности и контактов, расширение обязанностей, введение новой техники и технологий, изменение в организационной структуре, увольнения и наем новых работников, иная система оплаты труда, переход на другой режим работы. Подобные перемены, как правило, инициируются высшим руководством или линейными руководителями. Организационная культура при этом не претерпевает сразу кардинальных изменений, а постепенно подстраивается под ситуацию.

Именно таким образом происходило становление организационной культуры киевской компании «Гамалия». Компания начиналась как многопрофильное общество с ограниченной ответственностью, сегодня же, по оценкам специалистов, «Гамалия» - один из лидеров туристического бизнеса в Украине. Она была зарегистрирована в 1991 году как многопрофильная организация (с приоритетами деятельности в области коммерции и производства), а туризм был одним из направлений ее деятельности. Постепенно туристическое направление выделилось в отдельную структуру и «Гамалия» изменила форму собственности, перерегистрировавшись в ЗАО. Такие изменения потребовали и трансформации организационной культуры, которая происходила под влиянием причин, связанных с постепенным расширением сферы деятельности компании. В 2010 году в рамках акции «Лидеры туристической Украины» и V официальной церемонии вручения наград в туристической сфере Украины «Гамалия» была признана лучшим многопрофильным туроператором 2010 года. Следовательно, изменение организационной культуры проходило в верном направлении и способствовало повышению эффективности деятельности предприятия [9].

4. Организационная культура может быть сознательно изменена руководством или группой сотрудников во главе с отделом персонала. Радикальные действия нужны, когда корпоративная культура не способствует достижению желаемого уровня организационной эффективности, когда необходимо повысить уровень корпоративной морали, принципиально изменить миссию туристической компании при быстром росте, переходе от семейного бизнеса к профессиональному управлению. Пересмотр норм и правил в таких обстоятельствах обычно происходит быстро, так как он к этому времени уже назрел. При этом, конечно, нельзя полностью поменять всю культуру компании, можно лишь действовать в определенных направлениях, поддерживая или преобразовывая ее аспекты.

Изменение организационной культуры не просто возможно, но в некоторых случаях может быть даже необходимо. Например, когда меняется стадия жизненного цикла организации, компания переходит на новый уровень существования, происходит какая-либо внутренняя перестройка или изменение внешнего окружения. «Процесс изменения культуры начинается, как правило, только с изменений идеологии собственника, руководителя или команды топ-менеджмента компании, ведь именно там берут начало базовые ценности, и без осознания необходимости перемен на этом уровне все предпринимаемые усилия других членов организации не имеют смысла» [3, с.114]. В любом случае первые заметные результаты появляются не ранее чем через год-полтора.

Многие туристические компании вынуждены были пойти по этому пути в период кризиса 2009 года. Эксперты прогнозировали выход с туристического рынка турфирм, которые не смогут переориентироваться на другие сегменты. Киевский туроператор «IdrisKa-Tour» в период кризиса имел уже сложившуюся организационную культуру, но для того, чтобы выстоять, руководству потребовалось внести изменения в миссию и цели компании. В настоящее время «IdrisKa-Tour» - туроператор нового типа, выходящий за пределы общепринятых организационных стереотипов туров в мире туризма. Проведенные изменения органичны и связаны с вдумчивым, всесторонним отношением к базовым понятиям современного мира. Основная задача туристической компании – сделать окружающий мир еще комфортнее и удобнее для повседневной жизни. «Создавая более совершенные,

полезные и удобные продукты, мы производим позитивные изменения, которые создают новые возможности в окружающем мире и жизни людей», - декларирует «IdrisKa-Tour» [10, с. 4].

В случае необходимости изменения организационной культуры можно воспользоваться уже готовыми методиками. Так, специалистами российского Института корпоративной культуры разработана программа TCM© (Total Culture Management): система управления корпоративной культурой через механизмы коллективного досуга, тренингов, семинаров, деловых игр и специальных мероприятий [1, с.15]. В основе программы лежит единая система акций, призванная оказывать последовательное влияние на внутрикорпоративные отношения в желательном для компании направлении в соответствии с парадигмой организационного развития.

Затраты на формирование и развитие организационной культуры туристического предприятия считаются оправданными, когда культура становится эффективным инструментом управления, за счёт сплоченности коллектива, установления эффективных типов отношений, поддержания ценностей организации и сотрудников. Развитая корпоративная культура способствует сокращению расходов на подбор персонала, уменьшает потери в результате утечки конфиденциальной информации, снижает затраты на маркетинг и PR в силу того, что коллектив сам является носителем положительного имиджа туркомпании во внешней среде.

Можно выделить следующие основные виды затрат, возникающих при управлении корпоративной культурой (табл. 1).

Таблица 1

Основные затраты на корпоративную культуру и периодичность их осуществления

Вид расходов	Частота осуществления затрат
1. Оплата труда управленческого персонала (время на создание, внедрение, контроль, доработку).	Постоянные, в течение всей жизни организации
2. Затраты на создание четкого представления о функциональном назначении и образе фирмы у сотрудников.	Постоянные при внедрении КК, затем 3-4 раза в год
3. Затраты на реализацию корпоративной социальной ответственности.	Постоянные, с периодическим снижением или увеличением
4. Расходы на программы адаптации и мотивации сотрудников.	Периодические для адаптации, циклические для мотивации
5. Затраты на создание и поддержание системы стимулирования инициативы и заслуг.	Постоянные с периодическим снижением или увеличением
6. Затраты на создание и приобретение специальной литературы.	Первоначальные на этапе создания КК и единичные в дальнейшем
7. Расходы на участие в специализированных конференциях и семинарах.	Единичные, но минимум 1-2 раза в год
8. Затраты на привлечение консультантов, экспертов в области повышения эффективности управления корпоративной культурой.	Первоначальные на этапе создания КК, единичные в случае неудовлетворительных результатов
9. Расходы на НОТ и нормирование.	Первоначальные на этапе создания КК и единичные в дальнейшем
10. Расходы на мероприятия по повышению эффективности управления (разработку положений, должностных инструкций)	Первоначальные на этапе создания КК и единичные в дальнейшем
11. Затраты на покупку, обслуживание и адаптацию специализированного программного обеспечения.	Первоначальные на этапе создания КК и единичные в дальнейшем
12. Затраты на проведение корпоративных развлекательных мероприятий.	Постоянные с периодическим снижением или увеличением
13. Затраты на развитие профессиональных знаний сотрудников, повышение их квалификации (курсы, тренинги)	Постоянные, в течение всей жизни организации
14. Расходы на анкетирование сотрудников с целью оценки уровня их профессиональных знаний, эмоционально-психологических характеристик, социально-психологического климата в корпорации.	Единичные, но минимум 1-2 раза в год
15. Затраты на организацию и осуществление деятельности по планированию, набору, отбору и подготовке новых сотрудников, в контексте их соответствия существующей оргкультуре.	Первоначальные на этапе создания КК и единичные в дальнейшем
16. Расходы на поощрение поведения, соответствующего нормам и ценностям корпоративной культуры (грамоты, ценные подарки, путевки, торжественные мероприятия).	Постоянные, в течение всей жизни организации
17. Расходы на разработку и внедрение корпоративных этических кодексов.	Первоначальные на этапе создания КК и единичные в дальнейшем

Необходимость таких расходов не подлежит сомнению даже в период экономического кризиса, так как, теряя человеческие ресурсы, туристическая компания теряет свои основные ценности. Взаимоотношения в организации, квалификация и знания сотрудников, особенности и тонкости технологии и способы организации работы – это то, чем туристические предприятия реально отличаются друг от друга и то, что может стать фактором формирования конкурентного преимущества предприятия, повышения его нематериальной стоимости и инвестиционной привлекательности.

Организационная культура любого предприятия – это сложная система, способная оказать серьезное влияние на эффективность деятельности. Организационная культура подвержена постоянному развитию. Пути изменения оргкультуры, по нашему мнению, могут быть следующими: реакция на внешнюю угрозу, естественная эволюция туристического предприятия, реакция на другие организационные перемены или сознательное его осуществление руководством. Понимание причин изменения организационной культуры, путей и механизмов ее развития необходимо для успешной организации управленческой деятельности.

Литература

1. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 320 с.
2. Тихомирова О.Г. Организационная культура формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – Инфра-М, 2011. – 152 с.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб: Питер, 2001. – 346 с.
4. Рогачева М. Причины и следствия изменения корпоративной культуры организации / М. Рогачева // Человек и труд. – 2006.– № 12. – С. 70-71.
5. Черных Е. Как управлять корпоративной культурой / Е. Черных // HR Менеджмент. – 2008. – №5. – С. 13-16.
6. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления / В.А. Погребняк // Вопросы управления предприятием. - 2002. - № 1(13) - С. 59-61.
7. Соболев С. TUI взял Mostravel Russia под контроль / С. Соболев, С. Егикян // Коммерсантъ. – 2008. - № 30/8 (3847) от 26.02.2008. – С. 6.
8. Пархомчук Д. О капитале, клиентах, стиле управления и достижениях / Д. Пархомчук // Новый маркетинг. – 2009. - № 1. – С. 12-15.
9. Официальный сайт туристической компании «Гамалия» [www.hamalia.ua]
10. Павлюченко Т. Как кризис поменял взгляды украинцев на свой бизнес / Т. Павлюченко // Дело. – 2010. – 12 апреля. – С. 3-4.

Рецензент д.э.н., профессор А.М. Клейменов