

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Лекции

Понятие и сущность организационной культуры

Понять термин «организационная культура» (ОК) легко по аналогии с более общим термином «культура». Под «культурой» мы понимаем специфический способ организации и развития человеческой жизни, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, в духовных ценностях, в совокупности отношений людей к природе, между собой и к самим себе. Аналогично «*организационная культура*» – это специфический способ деятельности, система социальных норм и духовных ценностей, характеризующая конкретную организацию, имеющаяся в ней.

Термин «организационная культура» и его детальная проработка датируется концом 1970-х гг. Отправной точкой послужило столкновение Запада с так называемым «японским вызовом». Стало очевидно, что управленческие теории и базирующиеся на них методы регуляции трудового поведения и мотивации перестали себя оправдывать. Оказалось, что однотипные управленческие воздействия в различной организационной среде вызывают разные (иногда противоположные) поведенческие реакции, а сами способы и методы управления во многом определяются традициями и культурными особенностями.

Ряд специалистов по управлению были склонны видеть главную причину начавшегося отставания США от Японии в несовершенстве методов управления. Это стимулировало интерес к изучению организационной культуры как производной от национальной культуры, особенности которой рассматривались через призму эффективности функционирования организации, методов стимулирования труда, опыта работы с кадрами. Интерес к этой проблематике связывался прежде всего со стремлением изучить и по возможности заимствовать те практически полезные с точки зрения обеспечения деятельности организации и успешной конкуренции, «японские» приемы и способы взаимоотношений, регуляции поведения, механизмы социализации.

Различие в понимании истоков формирования и сущности организационной культуры нашло отражение в значительном количестве разнородных определений. В качестве примеров таких можно выделить следующие: разделяемая членами организации система оценок и представлений, позволяющая получить представление о ситуации; набор разделяемых ценностей, образцов поведения, определяющих символов, установок и принятых способов целедостижения, которые отличают данную организацию от остальных; совокупность базовых представлений, которые данная группа изобрела, обнаружила или достигла каким-либо другим способом в результате попыток адаптироваться к внешней среде или решать задачи, связанные с обеспечением внутренней интеграции, которые достаточно хорошо «сработали» в определенной ситуации, чтобы быть признанными этой группой целесообразными и, следовательно, достойными передачи их новым членам данной группы, как правильный способ восприятия и осмысления действительности и как правильный путь решения подобных проблем; набор поддерживаемых всеми членами организации установок, ценностей, представлений, которые направляют поведение членов данной организации; разделяемые членами организации философия, идеология, ценности, нормы, которые связывают организацию в единое целое; целостная система, существующая для придания смысла как результату, так и процессу деятельности, создания форм взаимодействия и его осуществления, постоянно создаваемая и воссоздаваемая через это взаимодействие; базовый набор представлений, взглядов и внутренних правил, которые постоянно направляют поведение на рабочем месте; ценности и представления, которые определяют содержание отношений организации с окружающей средой.

Многообразие взглядов на организационную культуру может быть существенно сужено, если попытаться положить в основу понимания организационной культуры не атрибутивные характеристики, разнообразие которых явно просматривается в приведенных определениях, а нечто более существенное – систему общих методологических принципов, лежащую в их основе.

В целом концепции организационной культуры с известной долей условности можно разделить на две большие группы: 1) рассматривающие организационную культуру как атрибут организации (предполагается возможность влиять на ее формирование). Этот подход можно условно назвать «рационально-прагматическим»; 2) трактующие организационную культуру как обозначение самой сути организации. (Это не свойство, которым обладает организация, а то, чем она по существу является.) Этот подход чаще всего ассоциируется с «феноменологической моделью организации». Такие концепции, как правило, отрицают возможность целенаправленного прямого воздействия на формирование организационной культуры.

Представители первого направления (Э. Шейн, И. Ансофф, Т. Питерс, Р. Уотермен) рассматривают организационную культуру в качестве одной из переменных, выступающих регулятором поведения работника в организации, наряду с другими (например, такими, как формальная или неформальная структура, организационный климат, технология). Формирование культуры связывается по преимуществу с процессами, происходящими внутри организации, хотя последние могут побуждаться и изменениями состояния среды.

Научный подход к пониманию корпоративной культуры

Социологический дискурс предполагает критическое отношение к униформе, как к одному из формальных инструментов управления. Многие исследователи критически высказывались и о школьной униформе, и о военной, и о других ее видах. Отмечалось неудобство формы, её неприспособленность к климату и к выполнению работы, её деиндивидуализирующий и сегрегационный характер. «Разве не удивительно, что тюрьмы похожи на заводы, школы, казармы, больницы, а те, в свою очередь, напоминают тюрьмы?» – Мишель Фуко.

Однако материалы проведенных глубинных интервью показали, что сотрудники гостиничных предприятий однозначно позитивно воспринимают свою униформу. Прежде всего для них форма – показатель статуса отеля и их должности.

Разница научного и обыденного подходов к восприятию униформы вытекают из разных принципов и методов этих подходов отношения к реальности. Обыденный подход к реальности, к проблемам социальной жизни основан на непосредственном, некритичном восприятии увиденного. Научный дискурс осмысливает реальный мир совсем по-другому. Он предполагает сложную упорядоченную цепь логических операций: наблюдение-сравнение-гипотезы-теория-(эксперимент)-дедукция- предположение.

Обыденный дискурс часто опирается на авторитеты («так написано в книге/в ютубе», «так говорил учитель/начальник») или «здравый смысл». Ученый изначально стремится быть свободным от авторитетов или банальных стереотипов. Основной метод познания для него – критическое осмысление реальности. «Мыслью – следовательно, существую» - Рене Декарт.

Чтобы получить информацию, нам нужны рассуждения, которые являются способом передачи от того, что мы знаем, к тому, что ещё не известно. Формирование и фиксация убеждений (теорий) - это взаимодействие между состояниями разума, - сомнениями и убеждениями. Ум реагирует на раздражения, вызванные действиями мысли, что вызывает

сомнения. Сомнение стимулирует изучение (исследование) до окончания формирования теории.

Результатом научной работы является вывод (теория), которые объясняют реальность совсем не так, как представляется обыденному сознанию. Различия результатов часто так значительны, что кажутся обывателю парадоксальными и требуют от него значительных (часто невозможных) интеллектуальных усилий для понимания.

| Дискурс ученого | Дискурс профессионала |
|---|--|
| Статус | |
| Униформа подчеркивает разницу статусов начальника и подчиненных | Униформа подчеркивает высокий статус предприятия и его работника |
| Единообразие | |
| Униформа обезличивает | Униформа обеспечивает равенство и единство |
| Дисциплина | |
| Униформа ограничивает свободу | Униформа повышает ответственность |
| Функциональность | |
| Униформа – один из инструментов управления работниками | Униформа помогает работать |

Феноменологический подход к изучению организационной культуры

Другой, во многом альтернативный, взгляд на природу и функции организационной культуры создан в рамках феноменологического подхода в теории организаций. Сторонники последнего трактуют организационную культуру как сущность организации, а не ее атрибут; они не рассматривают организационную культуру как фактор, прямо программирующий поведение индивида в организации, но скорее как фактор, обеспечивающий условие конвенционально согласованного восприятия реальности и согласованного группового поведения людей. Для подхода характерно *рассмотрение поведенческих актов как первичных по отношению к их осмыслению*. Интерпретация последних и есть одна из важнейших функций организационной культуры.

Прямое управление организационной культурой поэтому невозможно. Трансформация организационной культуры – длительный процесс, влияние на который всегда носит опосредованный характер и требует от руководства организации достаточно глубокой рефлексии по поводу особенностей своей организации, ее истории.

В качестве основного метода изучения организационной культуры предлагается так называемый «этнографический» подход, близкий к методу включенного наблюдения. Руководитель по сути дела живет внутри, изучает организацию и, наблюдая за повседневным поведением ее членов и их поведением в нестандартных ситуациях, пытается определить стоящие за ним ценности. Представляется, что такой подход действительно дает возможность получить нетривиальные данные, но их анализ требует много времени и сильной теоретической базы.

Феноменологическое направление исследований организационной культуры восходит к теоретическим разработкам Д. Сильвермана и П. Бергера. Ими была сделана первая попытка переосмыслить взаимосвязь правил организационного поведения и организационных целей. Д. Сильверман утверждает, что к человеческим институтам нельзя подходить с точки зрения здравого смысла как к физическим объектам или социальным фактам. Это приводит к поведенческому детерминизму и рассмотрению индивидов лишь как «марионеток культуры».

Он предлагает отказаться от взгляда на нормальную организацию как инстанцию, предопределяющую поведение работников, а сосредоточить внимание на том, как участники используют формальные правила для определения и интерпретации своего поведения и поведения окружающих. По его мнению, исследование организации должно концентрироваться на трех моментах:

- 1) как понятие «организация» применяется участниками для решения стоящих перед ними проблем;
- 2) на значениях, которые приобретают проблемы при соотнесении их с обобщёнными формами деятельности;
- 3) на том, как поведение представляется в виде «соответствующего правилам и обычаям».

Но правила и обычаи неверно представлять как законы. Правила и обычаи лучше понимать как действующие практические договорные отношения, которые непрерывно приспособляются к новым социальным обстоятельствам. Правила поведения вырабатываются самими членами организации. Они и составляют некую согласованную реальность, в которой живут и действуют её члены. Формальные правила действуют в социальных ситуациях посредством постоянной интерпретации их значений в каждом конкретном контексте принятия решений. Деятельность, которая внешне выглядит организованной согласно правилам, на самом деле представляет собой продукт практической деятельности членов организации, в лучшем случае демонстрирует, что то, что они делают, соответствует установленным правилам.

Человек, по мысли авторов этого подхода, является «творцом и распорядителем знаний». При исследовании организационной культуры необходимо отойти от рассмотрения персональных характеристик членов организации, а сосредоточить внимание на рассмотрении личности в контексте организационной среды или прошлого опыта организации. Проблема управления при этом будет состоять в переносе индивидуальных условий на организационные цели и стратегию. Это станет возможным в том случае, если члены организации в своей жизни будут постоянно руководствоваться определённым, желательным с точки зрения целей организации, набором представлений о мире и об организации.

В рамках феноменологического подхода культура трактуется как система таких общественно принятых смыслов, существующих в данной группе в данное время, совокупность определённых ограничений, устойчивых форм, настроений и образов, которая интерпретирует ситуацию для индивида. Поэтому руководство организации должно сосредоточиться на неуклонном привнесении такой системы представлений в сознание индивидов.

Корпоративный кодекс отеля: функции и цели создания

Многие современные гостиничные предприятия, как и предприятия других отраслей, имеют корпоративные кодексы. Корпоративный кодекс – это официальный свод правил, содержащий основополагающие принципы поведения, деятельности сотрудников предприятия. Таким образом, кодекс рассматривается руководством компании, как основа формальной подсистемы организации. По мнению Г. Минцберга, корпоративный кодекс является одним из трех способов формализации поведения сотрудников в организации – это формализация «по правилам» (другие способы, выделяемые Минцбергом – по должности и по рабочему потоку) [Минцберг, 2004]. Таким образом, кодекс необходимо рассматривать как набор разнообразных правил, предписывающих работнику определенное поведение в самых разных сферах организационной жизни.

Можно выделить 3 функции, выполняемых корпоративным кодексом:

- 1) нормативная – подробное и четкое описание формальных норм деятельности сотрудников;
- 2) идеологическая – общее описание базовой идеологии компании;
- 3) дидактическая (имеется не во всех кодексах) – содержит правила выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей.

Содержание кодексов различных отелей отличается большим разнообразием. Очевидно, на то, чем будет наполнен кодекс, влияет философия и идеология владельцев компании и высшего руководства, практика менеджмента в той или иной стране, содержание образцов, которое заимствуется при написании конкретного кодекса. Самым широким содержанием отличается, вероятно, Кодекс деловой этики гостиничной цепи Хилтон – там есть такие пункты, как «Участие в политике. Выборы в Соединенных Штатах» и «Выборы за пределами США» [Кодекс Хилтон]. Но более-менее стандартное содержание гостиничных кодексов включает в себя следующие пункты: миссия и история компании; организационная структура и функции; права и должностные обязанности персонала; правила безопасности; деловая этика и внешний вид сотрудников.

Большим разнообразием отличается название кодекса у разных отелей. Здесь можно встретить такие варианты: «Корпоративный кодекс», «Кодекс работника», «Кодекс корпоративной культуры», «Кодекс этики», «Кодекс деловой этики», «Кодекс корпоративного поведения», «Кодекс делового поведения».

В настоящее время большинство российских средств размещения имеют свои кодексы. С какой целью создаются эти документы? Ведь в советское время у гостиниц и санаториев корпоративных кодексов не было. Массовое создание корпоративных кодексов в российских средствах размещения началось в 2000-х годах. В это время в отрасли происходили два процесса – активное проникновение в Россию международных гостиничных цепей и заимствование основных достижений и методов западного менеджмента. Естественно, международные цепи принесли в свои российские отели принятую практику управления и используемые документы, в том числе и корпоративные кодексы. А независимые российские средства размещения, осваивая западные стандарты управления, познакомились с понятием корпоративной культуры и корпоративным кодексом, как одним из ее элементов. Распространение практики создания корпоративных кодексов можно объяснить модой. Как утверждают институциональные социологические теории, обычаи экономической деятельности наделяются смыслами и распространяются в хозяйственной сфере как модные тенденции.

Насколько эффективно применение корпоративных кодексов? В дискурсах западного менеджмента и этики гостеприимства ведущая роль в обеспечении успешности гостиничного предприятия придается корпоративной культуре. Таким образом, корпоративный кодекс, как официальный свод норм корпоративной культуры занял ведущее место в формальной подсистеме предприятия. Формальная подсистема организации – костяк организационной структуры – представляет собой систему узаконенных безличных требований и стандартов поведения, формально заданных и жёстко закреплённых ролевых предписаний. Цель её – сделать управление работниками эффективным, а их поведение контролируемым и предсказуемым, поэтому в основе формальной подсистемы лежит принцип максимальной стандартизации, а значит, упрощения отношений. Это достигается формализацией ролевых предписаний, введением безличных стандартов и норм, регламентирующих поведение в организации. [Жаворонков, 2008].

Формальный подход к содержанию и задачам корпоративного кодекса можно проиллюстрировать тем, что в них часто содержатся тривиальные положения, естественные

для любого социализированного индивида, типа «встречайте гостя с дружелюбной улыбкой» или «работник должен заботиться о своей гигиене, ежедневно чистить зубы и принимать ванну». Другой крайностью является стремление максимально регламентировать мельчайшие аспекты поведения сотрудника отеля или его внешнего вида: «если есть баки, то они должны быть средней длины – на уровне уха».

Однако разработанная и спланированная формальная подсистема неизбежно схематична – она всегда игнорирует существенные черты любой реальности, любого функционирующего социального порядка. Этот факт легче всего проиллюстрировать забастовкой того типа, которая называется «соблюдать правила»: просто скрупулёзно придерживаясь формальных правил, рабочие могут фактически остановить производство. В реальности на любом предприятии любой процесс производства зависит от неформальных методов и импровизаций, которые никогда не могут быть формализованы.

Таким образом, кодексы играют значительную роль в поддержании корпоративной культуры гостиничных предприятий. Однако для эффективного выполнения ими своих функций необходимо руководству и персоналу отелей к созданию кодексов подходить творчески. Многие из проанализированных кодексов отличаются схематичностью, формализованностью, мелочностью или бездумным копированием. Кодекс гостиничного предприятия должен внятно объяснять сотруднику самые важные аспекты его работы и философии организации. Здесь важны все элементы – и используемый язык, дизайн и даже качественная полиграфия кодекса. Если в начале 2000-х годов часто встречались корпоративные кодексы в виде пачки листов формата А4, распечатанных на принтере, то сейчас кодексы многих российских отелей отличаются талантливым красочным дизайном и хорошей полиграфией. И это помогает решать задачу создания у работника, чувства приверженности, ощущения «солидности» отеля и престижности работы в нем.

Функции униформы в гостиничном предприятии

Униформа – обобщенное наименование предметов форменной одежды сотрудников организации. Униформа имеет особые отличительные признаки: установленные цвет, конструкцию (покрой), фирменные эмблемы и т.д. Главная характеристика униформы как стиля одежды – её регламентированность. Как правило, описание униформы персонала отеля и правил ее ношения содержится в корпоративном кодексе отеля.

Униформа персонала выполняет ряд важных функций в организации. Н. Джозеф и Н. Алекс выделили следующие социальные функции униформы: обозначение группы, к которой принадлежит индивид; фиксация статусов; подтверждение законности; подавление индивидуальности [Josef N., Alex N., 1972]. Как представляется, функции униформы в организации, в том числе в гостиничном предприятии, значительно шире и разнообразнее. Они могут быть объединены в 2 группы по тому субъекту, для которого эти функции выполняются.

Внешние функции:

Престижная – подчеркивает «солидность» отеля. Гостю дается понять, что гостиница, сотрудники которой одеты в униформу, является серьезной, крупной и ответственной, в ней особое внимание уделяется ответственному отношению сотрудников к гостям и к выполнению своих обязанностей.

Идентификационная – позволяет гостю сразу узнать сотрудника гостиницы, отдел, в котором тот работает, и обратиться к нему. С другой стороны, униформа дает понять гостю, что работник в своих словах и действиях выражает не личные ценности и интересы, а является транслятором принципов и задач своей организации.

Выполнению униформой этих функций способствует то, что она является частным проявлением культурной системы. Униформа – это коммуникативный инструмент, с помощью которого работник передает соответствующую информацию внешней и внутренней среде организации. Униформа как система символов полностью соответствует принятым в обществе способам и содержанию социальной коммуникации. Выражением этого являются известные поговорки: «встречают по одежке...» и «ты – это то, что ты носишь».

Внутренние функции:

Дисциплинирующая – ношение униформы способствует поддержанию дисциплины в коллективе.

Ролевая – униформа постоянно напоминает работнику о том, что он является членом организации и обязан выполнять соответствующие ролевые предписания. Процедура надевания униформы подчеркивает, что член организации принимает свою организационную роль, т. е. должен полностью посвятить себя выполнению своих обязанностей в отделе и полностью отождествить себя с ролью (должностью), которую он выполняет во время нахождения в организации. Таким образом, униформа подчеркивает, что носящий ее работник – не личность, а объект, выполняющий обязанности, физическое воплощение роли. С другой стороны, униформа наделяет сотрудника отдела дополнительными правами и полномочиями – доступа в запрещенные места, принятия важных решений и даже применения силы.

Статусная – униформа жестко привязана к статусу работника. Чем выше статус сотрудника организации, тем дороже материалы, из которых сшита его униформа, тем красивее и моднее ее покрой. А самые высокостатусные члены организации – топ-менеджеры – как правило, вообще не носят униформы. Ее для них заменяют дорогие костюмы. Этим же подчеркивается особое положение руководства в организации – тем, что они не носят униформу, показывается, что они могут не подчиняться и другим требованиям организации, например, распорядку дня или трудовой дисциплине. Таким образом, они демонстрируют свой выдающийся статус, который позволяет им не играть по тем правилам, которые они устанавливают для всех остальных работников. На эту особую функцию униформы обратил внимание Ю. М. Лотман, отметивший, почему Наполеон демонстративно носил скромную потертую одежду – император «подчеркивал, кто является актерами, а кто режиссером этого огромного спектакля» [Лотман Ю.М., 2014].

Утилитарная – униформа помогает работнику эффективнее выполнять свои функции. В наибольшей степени эта функция присуща такой разновидности униформы как рабочая одежда.

В последнее время исследователи выделили *когнитивную* функцию. Утверждается, что переодевание в униформу повышает перцептивные и когнитивные способности работников. В ряде опытов психологи установили, что студенты, одетые в белые лабораторные халаты, показывают более высокие результаты в тестах на сохранение внимания, чем тех, кто халаты не одевал [Adam H., 2012]. Можно выдвинуть гипотезу, что и в средствах размещения персонал, одевая униформу, показывает более высокие трудовые результаты.

Для выполнения своих функций униформа должна отвечать ряду требований. Важнейшие из них – гигиенические (теплопроводность, воздухопроницаемость, гигроскопичность и т.д.); эргономические (удобство при носке, и работе, прочность и т.д.); эстетические (красота, строгость, соответствие моде, сфере деятельности компании и задачам сотрудника); экономические (относительная дешевизна, носкость, сохранение цвета и формы после стирок и т.д.)

В индустрии гостеприимства принято, что униформу носят сотрудники тех служб, которые непосредственно контактируют с гостями – это службы фронт-офиса и прежде всего, служба приема и размещения, в ресторане это работники зала. Работники служб бэк-офиса униформу, как правило, не носят. Исключением являются рабочие – горничные, уборщики, слесари, садовники и т.п., которые носят рабочую одежду.

5.3. Влияние национальной культуры на организационную культуру

В 60–70-е гг. XX в. произошло столкновение Запада с так называемым «японским вызовом», «японским экономическим чудом». Для ряда американских исследователей стало очевидно, что рационально-нормативистские управленческие теории и базирующиеся на них регуляции трудового поведения и стимулирования мотивации перестали себя оправдывать. Оказалось, что однотипные управленческие воздействия в различной организационной среде вызывают разные (иногда противоположные) поведенческие реакции, а способы и методы управления во многом определяются традициями и культурными особенностями.

Ряд специалистов по управлению были склонны видеть главную причину начавшегося отставания США от Японии в несовершенстве методов управления. Это стимулировало интерес к изучению организационной культуры как производной от национальной культуры, особенности которой рассматривались через призму эффективности функционирования организации, методов стимулирования труда, опыта работы с кадрами. Интерес к этой проблематике связывался, прежде всего, со стремлением изучить и по возможности заимствовать те практически полезные с точки зрения обеспечения деятельности организации и успешной конкуренции, «японские» приемы и способы взаимоотношений, регуляции поведения, механизмы социализации. Характерной чертой этих исследований было рассмотрение организационной культуры как феномена, формируемого извне, под воздействием, главным образом, национальной культуры.

Для нас, в эпоху формирования российского менеджмента, очень важно увидеть и отобрать для применения наиболее эффективные черты национальных принципов менеджмента Запада и Востока. Наиболее ярким воплощением восточных принципов менеджмента и влияния национальной культуры на организационную культуру является система японского менеджмента, а западных – американского менеджмента.

Американская организационная культура предполагает должностной рост, основанный на личных достижениях, индивидуальную ответственность за принятое решение, трудовые отношения, ограниченные сроком контракта, делегирование полномочий, открытость информации. Японская организационная культура предполагает пожизненную занятость, принятие решения методом согласия, медленный процесс продвижения, основанный на лояльности, неофициальную, но явную систему контроля, охватывающую все сферы жизни сотрудника, включая семью, и неспециализированную карьеру. Сравнение самых существенных принципов менеджмента, присущих восточной, западной и российской культурам, проведено в табл. 1, 2 и 3.

Таблица 1-Организационные культуры Японии, Америки, России

| Критерии сравнения | Япония | Америка | Россия, конец XX в |
|---------------------|----------------------|----------------------|--------------------|
| Тип организации | Сообщество, организм | Ассоциация индивидов | Механизм |
| Структура | Дискретная | Дискретная | Жёсткая |
| Отношения со средой | Открытая | Открытая | Закрытая |

| | | | |
|-------------------------------------|---|--|---|
| Принципы функционирования | Сочетание стабильности и целедостижения | Ориентация на достижение цели | Ориентация на стабильность |
| Отношение к работнику в организации | Забота, уважение к личности | Забота как о важном ресурсе, факторе производства | Работник – винтик, ресурс |
| Характер найма | Пожизненный найм | Равноправный контракт | Неравноправный контракт |
| Работа с персоналом | Постоянное обучение в компании и за счет компании | Каждый сам стремится к обучению и повышению квалификации | Отстраненность, равнодушие к работнику |
| Динамика персонала | Ротация кадров, сочетание горизонтальной и вертикальной карьеры | Самостоятельный рост в результате конкуренции работников | Ориентация на стабильность кадров, продвижение через личную преданность |
| Сущность оргкультуры | Органический коллективизм | Ассоциированный индивидуализм | Механический коллективизм |

Таблица 2 - Показатели эффективности работы автомобилестроительных заводов

| Страна | Время, необходимое на сборку 1 автомобиля, ч | Количество дефектов на 100 автомобилей |
|----------------------|--|--|
| Япония | 19 | 60 |
| Японский завод в США | 20 | 65 |
| США | 25 | 85 |
| Европа | 35 | 95 |

Таблица 3-Время простоев в различных странах

| Страна | Дни болезни (на 1 работника) | Забастовки (дней на 1000 работников) |
|----------------|------------------------------|--------------------------------------|
| Германия | 18,4 | 2,2 |
| Франция | 18,6 | 42,2 |
| Великобритания | 15,4 | 179 |
| Швеция | 29,8 | 121,4 |
| США | 8,3 | 89,8 |
| Япония | 4,7 | 5,4 |

Из жизни организаций

Истоки японской организационной культуры

Основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствовавших в американской модели, – принципы пожизненного найма и старшинства, коллективное принятие решений и т.д. Эти черты считаются наследием феодализма. Японский исследователь С. Ямамото ставит развитие капитализма в Японии в заслугу С. Судзуки (1579–1655 гг.) и Б. Исиде (1685–1744 гг.)

С. Судзуки, бывший самурай и правительственный чиновник, создал социальную этику, базирующуюся на дзен-буддизме. В то время как в феодальной Японии торговля

рассматривалась как «необходимое зло», Судзуки видел в ней «благочестивую попытку». Первым условием доверия к торговцу он считал его несгибаемую приверженность честности. Если купец занимается торговлей только с целью получения прибыли, успеха не будет. Удача может сопутствовать ему только в том случае, если он будет планировать и осуществлять свою деятельность исходя из потребностей покупателей и государства, иначе навлечет на себя гнев Будды.

Проповедуя, что труд приравнивается к воздержанию и по своей сути есть выражение набожности, С. Судзуки подчеркивал необходимость работать усердно и целеустремленно, чтобы стать Буддой. По мнению С. Ямамото, японцы являются трудолюбивыми, преданными работниками, потому что работа – это их религия, и именно религиозное отношение к труду лежит в основе экономического успеха Японии.

Б. Исида считал получение прибыли справедливым и благородным делом, если коммерсант искренен в отношениях с покупателями и бережлив в деле. Людей необходимо поощрять для того, чтобы они могли найти удовлетворение в выполнении рутинной работы. Целесообразный поступок, совершенный в рамках функциональной группы, рассматривался как услуга всей общине и государству.

Современный японский стиль управления основывается на принципе старшинства, который существовал всегда. Подмастерьям не полагалась оплата, однако их нужды удовлетворялись, и, в конечном счете, они становились частью системы, получив возможность работать в качестве независимых ремесленников. Это служило мотивацией для усердного труда, изучения ремесла и лояльности по отношению к фирме.

Система того времени способствовала распространению компаний, связанных между собой по типу общины. Каждая мастерская (или компания) управлялась как общинное подразделение, связующей силой которого был дух общины. Поэтому необходимость в установлении правил или предписаний компании отсутствовала, каждое подразделение функционировало как семья, разделяя ответственность и вознаграждение. По мнению ряда исследователей, и сейчас в японских фирмах правила не играют особой функциональной роли. Они создаются и применяются с целью сохранения традиционных систем консенсуса и старшинства.

В Японии контракт служит средством поддержания системы консенсуса. Если контракт противоречит социальным нормам, достигаемым и поддерживаемым благодаря консенсусу, он лишен юридической силы. Детальный контракт между японцами до сих пор остается редким явлением, для заключения его достаточно данного слова. Когда индивид выполняет какую-либо функцию, он служит общине, наполняясь в ходе ее осуществления общинным духом. А так как целью японской компании – общины являются долгосрочное развитие навыков работников и повышение эффективности их труда, то вполне закономерно оказываются пожизненный найм и система старшинства.

Поскольку японскому менеджменту изначально присуща религиозная ориентация, многие компании располагают собственными храмами. Фактически у каждой крупной корпорации есть девиз или лозунг с религиозным оттенком, провозглашающий принцип гармонии, искренности, стремление к постоянной, добросовестной работе.

Концепция служения Судзуки/Исиды имеет важное значение для понимания психологии современных японских бизнесменов. Большинство из них верит, что компания, главной задачей которой является поддержание собственного существования, т.е. получение прибыли, рано или поздно обречена на провал.

Нередко институциональная основа создания консенсуса в трудовом процессе объясняется через понятие *wa*, или гармонии. Она включает в себя взаимное доверие и сотрудничество между управлением и наемным трудом, гармоничные отношения между работниками всех уровней, взаимную ответственность, безграничную преданность

компании, гарантию работы, независимость от конкуренции со стороны коллег по работе, коллективную ответственность как за принятые решения, так и за результаты. Эта система мышления и поведения является частью японской культуры, и ее невозможно познать в школах бизнеса или на семинарах. Тем не менее большинство компаний требует, чтобы вновь принятые на работу сотрудники прошли интенсивные курсы по изучению принципов *wa*.

В условиях высокой степени централизации управления в довоенный период основное внимание руководителей и владельцев компаний направлялось на тщательный подбор управленческого персонала. Было распространено мнение, что «люди выше организации». В поисках нужных кадров менеджеров корпорация «Мицуи» перешла к найму лучших выпускников наиболее престижных университетов Японии. Именно в этот период родилась фраза «хорош, как люди из ”Мицуи”». Отношение руководства к вопросам совершенствования организации управления в довоенный период выражают слова Т.Дана: «нет нужды рисовать организацию компаний; люди, которые могут, могут; те же, кто не могут, – просто не могут».

В компании «Мацусита дэнки», созданной в 1917 г., по мере расширения ее деятельности, основатель фирмы К. Мацусита столкнулся с проблемой усложнения задач по координации работы многочисленных подразделений. В 1934 г. он произвел реорганизацию, предусматривавшую внедрение дивизиональной структуры по производственному признаку. К. Мацусите принадлежит также авторство многих нововведений: формулирование миссии компании, введение практики пожизненного найма, ставшей впоследствии одним из основных принципов японской системы управления, и т.п. Поэтому японцы почитают его как «бога менеджмента».

Китайская организационная культура

Что касается китайского стиля управления, то правильнее говорить об успешности работы организации; именно успешность является, по мнению современных китайских ученых, главным критерием ее работы. Это отличает его от управления на Западе, под которым понимают координацию людских и иных ресурсов с целью решения поставленных задач; главным критерием выполненной работы в таком случае становится эффективность.

Понятие эффективности в управлении взаимосвязано с понятием успешности. Успех определяется как удача в задуманном деле, удачное достижение поставленной цели, а также и как признание обществом чьих-нибудь достоинств, общественное одобрение чего-нибудь. Но и эффективность управляемой системы определяется достижением целей, которые перед ней поставлены. И потому многие руководители стремятся к эффективности своего управления, к эффективности управляемых ими компаний и предприятий. Однако эти понятия все же не синонимичны, между ними есть существенная разница, и эффективность, способность приносить эффект, еще не означает успешность. Под экономическим эффектом понимают полезный результат экономической деятельности, измеряемой обычно разностью между денежным доходом от деятельности и денежным расходом на его осуществление.

Однако высокая эффективность может достигаться такой морально-психологической ценой, заплатив которую с вами перестанут общаться все знакомые и родственники. Но когда компания или организация успешна, то успех получает еще и общественное одобрение. Вдобавок успешная компания скорее всего и эффективна, поскольку трудно добиться успеха без эффективности. Следовательно, быть успешным (менеджером или предприятием) гораздо лучше, чем только эффективным. Поэтому китайские менеджеры компаний в первую очередь должны добиваться именно успешности, а не эффективности.

Традиционно успешность у китайцев выражается в понятиях «процветание», «мир», «покой». Эти понятия можно применить и к бизнесу, и к конкретной компании. Процветание связано с тем, что компания развивается, увеличивает обороты, у людей, работающих в ней, все время повышается благосостояние. Мир – это способность людей в компании и самой компании существовать мирно, безмятежно, без страха за свое будущее. Под покоем понимается прежде всего отсутствие конфликтов среди членов коллектива, между руководителями и подчиненными, между народом и властью, таким образом покой – это благоприятный климат в компании.

Успешная компания – та, которая даже в конкурентной борьбе способна вести себя достойно, руководствоваться правильными принципами, получая общественное одобрение. В успешной компании спокойные, сильные люди делают общее дело. Не может быть успешной компания, в которой все друг друга «подсидывают», желают зла, ревнуют и сплетничают, которая ради достижения своих целей готова пожертвовать благом своих сотрудников. Как нельзя назвать успешными ни людей, ни компании, которые поднялись на верх социальной лестницы, растоптав своих конкурентов.

Говоря о современном управлении в Китае, обратимся к примеру компании Haier, крупнейшему в Китае производителю электроники. По своим размерам компания стремительно приближается к гигантам рынка – американским, корейским и японским компаниям. Опираясь на традиционные методы управления, рассмотренные выше, компания постаралась максимально адаптировать их к условиям рыночной экономики.

Основные характеристики структуры управления Haier следующие:

- оценка работы индивидуума, а не группы рабочих. Фактически в компании нет ни маленьких рабочих групп, ни команд рабочих. Каждый за себя. Компания отказалась от создания различных групп на уровне простых рабочих. Тем самым предоставлен шанс каждому из них максимально проявить свои способности и не зависеть от неудач сотрудников. Что касается более высокого уровня, то создание мобильных групп среди менеджеров также отсутствует. Исключение составляют группы, участвующие в разработке новых продуктов, однако назначенный руководитель группы сам подбирает персонал, не завися от решения вышестоящего руководства. Учитывая, что сам руководитель группы заинтересован в успехе новой разработки, он старается собрать максимально дееспособный коллектив;

- зарплаты рабочих определяются непосредственно выполненной работой. Зарплаты менеджеров среднего звена определяются непосредственно эффективностью их работы (прибыльностью продукта);

- не существует фиксированных окладов или гарантированных поощрений у рабочих. Все зарплаты рассчитываются по формулам: если рабочий работает хорошо, он и так получает заслуженное поощрение, если же рабочий недорабатывает, то получает меньше. Создается стимул работать продуктивнее;

- оценка выполненных работ происходит моментально, как только работа произведена. Каждый рабочий каждый день оценивает свою работу по семи характеристикам (количество работы, брак в работе, использование материалов, состояние оборудования, безопасность, отношение к работе, дисциплина), заполняя карту 3Е (3Е – «everyone, everything, everyday» – «каждый работник, каждая деталь, каждый день»). Вышестоящий менеджер собирает карты и проверяет их. Каждый месяц на стенде компаний вывешивается информация о лучших и худших работниках;

- критерии оценки работы полностью открыты – оценка рабочих происходит путем использования арифметической формулы. Никто из вышестоящего руководства не способен повлиять на результаты вычислений и, как следствие, оценку работы, выполненной

сотрудником. При этом любой рабочий может опротестовать результаты своей работы, если сможет доказать свою правоту, предоставив информацию, записанную на карте ЗЕ.

Таким образом, при этой организации управления сотрудник компании становится более заинтересованным в успешности компании, ведь его собственный доход зависит от успешности компании. На уровне рабочего это определяется количеством произведенного качественного товара, на уровне менеджера проекта (менеджера среднего звена) – производством и маркетингом нового продукта, на уровне директора отдела – прибыльностью работы отдела. Существует прямая рыночная зависимость между зарплатой рабочего и успешностью продукта на рынке.

Почему эта система «кнута и пряника» успешно действует в новом Китае? Во-первых, как отмечают ученые, китайцы устали от старой, социалистической системы, главная проблема которой состояла в том, что у сотрудников компании отсутствовали мотивация, возможности инноваций и духа соперничества. Во-вторых, имеет место боязнь безработицы, что очень важно для современного Китая. В-третьих, торговля на всем протяжении истории Китая играла огромную роль. Отсюда страсть к предпринимательству, высокая мотивация к достижениям, дух соревновательности, ориентированность на деньги, материализм, которые китаец впитывает с молоком матери. Новый стиль управления полностью удовлетворяет вышеуказанным потребностям.

Чем же отличаются подходы к управлению в западной и восточной традициях? Традиционно западной культуре приписываются индивидуалистическая ориентация, акцент на равенстве индивидов и внутреннем контроле, на рациональных методиках и технических средствах управления, тогда как восточный подход к управлению отличается коллективистской ориентацией, гуманистической направленностью, подчинением авторитету и внешним контролем, акцентом на пассивности, зависимости и консерватизме. Китай, в целом отвечающий общим «восточным» характеристикам, всегда имел свою специфику. Поэтому и подход к управлению в Китае отличается от японского. Одна из отличительных черт состоит в том, что китайцы не различают отношения, касающиеся работы, семьи и общества. Сегодня можно видеть, что те, кто добился определенного успеха в бизнесе, не отделяют свою работу от личной жизни.

Таким образом, главный принцип управления по-китайски – прежде всего быть в центре процесса, которым управляешь, привлекать к себе необходимых людей и правильно расставлять на соответствующие их способностям должности, создавать гуманные условия для контролируемой самоорганизации. Может показаться, что главное в управлении – добиться полной авторитарности. Однако на самом деле правильное управление «по-китайски» в дальнейшем предполагает возможность отсутствия постоянного контроля над управляемым процессом. «Кадры решают всё!» – этот лозунг советской эпохи является наиболее точным отражением действительности в Китае, ведь китайские руководители используют данную идею уже на протяжении двух с половиной тысяч лет.

Выделим основные характеристики японского менеджмента в сравнении с китайским:

- японцы делают упор на работу в команде. На японских предприятиях оценивается не только работа индивида, но и работа в команде, дисциплина, лояльность к компании. Как уже отмечалось выше, в китайских компаниях чаще действует принцип «каждый за себя»;

- рабочие и сотрудники имеют ограниченные знания о том, как происходит оценка их работы и продвижение (руководители департаментов имеют голос). Китайские рабочие и сотрудники имеют точное представление о том, сколько они заработали и как нужно поработать еще, чтобы получить продвижение по службе;

- система споров – коллективное обсуждение деятельности японской компании ставит крест на карьере. На китайском предприятии, наоборот, приветствуется любая конкурентоспособная и хорошо обоснованная инициатива. Более того, рабочие или

менеджер, предложивший нестандартный или просто новый подход к работе, способный сделать работу более продуктивной, получает поощрение в виде бонусов или же повышений. В реалиях японской компании любая инициатива, пусть и очень продуктивная, вряд ли вообще будет рассматриваться, более того, сотрудник, ее предложивший, ставит под сомнение свой профессионализм и профессионализм вышестоящего работника;

- имеет место нематериальное поощрение. Для японца очень важна нематериальная оценка своего труда. Одобрение начальства является очень хорошим стимулом. Для китайских работников простое одобрение вышестоящего сотрудника не имеет такого большого значения, главное – материальное поощрение;

- среднесрочные перспективы, зарплата и позиции рабочих могут не меняться на протяжении многих лет. Традиционно, японский рабочий может проработать на одной позиции долгое время, прежде чем получить повышение. Китайский рабочий «растет» намного быстрее, кроме того, довольно широко распространена система ротации кадров;

- зарплата рабочих и сотрудников фиксирована. Как правило, оплата труда сотрудника японской компании не зависит от фактически произведенного продукта. В китайских же компаниях сотрудник получает зарплату, которая высчитывается на основе произведенного труда.

Что касается американского менеджмента, то выше мы выделяли главные отличия западного (американского) стиля управления от китайского. Хотелось бы добавить следующее:

- зарплаты здесь фиксированы. Как и японский рабочий, американец получает фиксированный оклад плюс бонусы;

- зарплату, продвижение по службе не сильно зависят от оценки работы сотрудника компании;

Другое дело в Huawei. Здесь, к примеру, худшие 5% сотрудников автоматически увольняются. Подобную практику используют и другие китайские крупные компании, не говоря уже о частном и индивидуальном предпринимательстве.

В заключение хотелось бы отметить, что особенность китайского выстраивания стратегий состоит в том, что настоящая стратегия всегда скрыта. Во всяком случае, любые крупные компании в Китае в отличие от западных не разглашают своих настоящих стратегий. На Западе принято широко объявлять о своих стратегиях. Считается, что это может привлечь инвесторов и общественный интерес, служить стимулом для сотрудников и преграждать руководству дорогу к отступлению.

Стратегическое прогнозирование на Западе – это расчет возможных последствий по нескольким сценариям: по лучшему, среднему или худшему варианту. Таким образом, не «угадать» какой-то из этих вариантов очень трудно. Кроме того, если ситуация развивается по худшему варианту, то причины ищутся не во внешних силах (хотя иногда и ссылаются на непредвиденные обстоятельства), а в умственных способностях человека или группы разработчиков стратегического прогноза. Если прогноз сбывается, разработчики получают хорошие премиальные, а если же нет – премиальных не получают.

У китайцев всегда придавалось большое значение тому, чтобы прогнозы сбывались, поскольку они являлись ценнейшим источником для принятия любого рода решений. В современном Китае как на государственном уровне, так и в отдельных фирмах существуют целые подразделения по централизованной разработке стратегий и управлению долгосрочным планированием. Но также там много механизмов, которые не носят официального управленческого характера – в Китае, несмотря на все революционные преобразования, сохранились традиционные механизмы неформального влияния или управления ситуациями.

Истоки китайской организационной культуры

В последнее время многие экономисты обращаются к такому понятию, как «китайский стиль управления», пытаясь найти причины успешной и эффективной работы современных китайских предприятий, приносящих почти 10-процентный ежегодный прирост ВВП Китая. Что значит «управлять по-китайски»? Какова связь традиционной китайской философской мысли с современным корпоративным управлением в Китае? Существует ли на самом деле так называемая специфика, которая отличает процесс управления, осуществляемый в Китае, от такового на Западе, на Востоке - в Японии.

Основные принципы «китайского стиля управления» берут начало в традиционной философии. Для Китая, страны с богатым культурным наследием, как ни для какой другой, характерна «опора на старое», свой собственный богатый опыт. Очень важную роль во всех сферах жизни китайского общества играет в силу многих причин учение Конфуция. Неудивительно, что современные китайские ученые, описывающие традиционный стиль управления, находят вдохновение и в этом учении.

Согласно Конфуцию, руководителю важно все время находиться в таком состоянии, когда предчувствует наступление искажений и когда он все время управляет ситуацией, исправляя искажение еще до того, как оно проявилось. Предощущение, видение самых мельчайших признаков, которые еще недоступны видению обычного человека, – очень важный момент в процессе управления.

В китайской философско-политической мысли существуют несколько десятков универсальных правил или действий – стратагем, каждую из которых следует применять в зависимости от складывающейся ситуации для достижения успеха. Стратагемность – неотъемлемая черта китайского национального характера, особенность национальной психологии. Китайцев с детства учили просчитывать ситуацию на много ходов вперед и употреблять системные ловушки для достижения успеха. Неудивительно, что сегодня китайские предприниматели часто используют стратагемность в решении тех или иных ситуаций, ведь просчитывать свои ходы их научила китайская традиция через стратегические трактаты («Методы боя» Сунь-цзы, трактаты Чжугэ Ляна и др.). Итак, попробуем выделить основные категории, которыми оперируют современные китайские ученые, описывая прежние китайские подходы к управлению.

Для начала рассмотрим специфику структуры управления. Один из основных типов построения организаций в Китае базируется на антропоморфическом представлении об управляемой системе как о живом организме, сохраняется при этом и обратное сравнение – зачастую организм уподобляют социуму. Так, довольно часто говорят о том, что страна подобна телу, а ее государь – сердце страны. В трактате «Ли Цзи» говорится, что правитель и народ – нечто единое и цельное, каков правитель – таков и народ. Правитель и народ – это как сердце и тело: если сердце спокойно, тело отдыхает, а рана в теле заставляет страдать сердце.

Другой широко применяемый тип организационного строительства - это построение организации по принципу устройства семьи. Такое устройство исповедовалось китайцами с древнейших времен и рекомендовалось различными мудрецами как основа для наведения порядка в стране. Суть в том, что в управлении семьей главным считалось правильно установить «корень» основы. Под «корнем» имелись в виду морально-нравственные начала (дэ), а под основой – характер человека, его воспитание. Если «корень» основы правильный, тогда и «верхушки» (или все остальные дела и поступки человека) тоже будут располагаться правильно.

Поэтому когда говорится, что в Китае предприятия устроены как семья, по семейному типу, то следует понимать, что главная задача семьи-организации – дать человеку

соответствующее воспитание, наставление, чтобы и «корни», и «верхушки» были правильными. Еще один тип управления – это устройство управляемой системы в соответствии с философским представлением о триединстве Неба – Земли – Человека. Небо – это фактор времени, Земля – фактор пространства, а Человек – фактор отношений. Роль руководителя – быть способным точно оценивать эти три момента как своего рода рамки, в которых принимаются решения и которые необходимо учитывать. Видение процессов, происходящих в такой среде, позволяет руководителю владеть ситуацией. Он должен иметь адекватные знания относительно того, чем характеризуются факторы времени, пространства и отношений в данный момент. Каждый раз, учитывая один из факторов, например время, ему необходимо помнить и о двух других: человеческом факторе и материальности структуры. Для этого, во-первых, надо владеть нужной информацией, во-вторых, обладать соответствующими знаниями, а в-третьих, представлять, каким образом строятся связи между названными факторами.

Что касается современного использования этих организационных структур, то современные ученые признают, что все три типа устройства управляемой системы, как правило, не существуют порознь, в чистом виде. Черты каждого из типов, по их мнению, можно найти в разных организациях. Это вовсе не означает наличие каких-либо противоречий, поскольку выделение типов устройства управляемой системы в соответствии с китайской спецификой достаточно условно. Однако сами руководители предприятий и организаций при их создании вряд ли задумывались, по какому типу будет развиваться управляемая ими система.

Корпоративная культура современных турфирм (на примере компании Gulliver's Travel Agency)

Рассмотренные выше различные типы организационных структур управления являются во многом теоретическими моделями. Реальные организации редко строят свои структуры управления в полном соответствии с конкретной теоретической моделью. Как правило, в реальной современной организации структура управления сочетает элементы многих теоретических моделей и строится, исходя из ситуации, в которой находится организация, философии её высшего руководства, задач, стоящих перед организацией, способностей работников.

При всём разнообразии черт, присущих современным производственным организациям, их главной, общей чертой является приоритет рынка, максимальное приспособление всех сторон организации к интересам и требованиям рынка. Поэтому учёные называют такие организации ориентированными на рынок. Рассмотрим, что представляет из себя и как работает такая организация в сфере туризма.

Турфирма Gulliver's Travel Agency (GTA) была создана в 1975 г., и первоначально состояла из трёх сотрудников и занимала одну комнату; начиналась как туроператор, принимающая японских туристов в Европе. Сегодня компания занимает девятиэтажное здание в лондонском Сити, располагает 31 офисом по всему миру, в компании работает 2000 человек. Оборот компании составляет сотни миллионов фунтов стерлингов, она формирует 22 тысячи туристских групп и большое число индивидуальных туристов за год.

GTA специализируется на приеме тургрупп в Европе, Юго-Восточной Азии и США, а также на обслуживании индивидуальных туристов по всему миру. Основной продукт – классический тур с размещением в 3–4-звездочном отеле и экскурсиями. GTA – это туроператор для туроператоров.

Руководство компании придерживается следующих принципов в работе: прочные связи с местными бизнес-партнерами; круглосуточная связь и помощь клиентам;

обеспечение самого лучшего обслуживания клиентов; гибкие подходы к достижению бизнес-целей.

Характеристики работы компании основаны на следующих характеристиках: стоимость; качество; выбор; исполнение; долгосрочное сотрудничество с клиентами.

GTA продвигает оригинальные идеи и гибкие подходы к ведению бизнеса, способствует внедрению инноваций и стремится быть первой на рынке с новыми идеями.

Фирма декларирует следующие принципы работы с клиентами: идти навстречу потребностям клиентов; быстро отвечать на запросы клиентов; обеспечивать клиентов передовыми технологиями; предоставлять клиентам первоклассное обслуживание; поддерживать конкурентоспособные цены; быстро решать любые проблемы; быть доступным для клиентов; поддерживать хорошие отношения с клиентами; помогать бизнесу клиентов успешно развиваться.

GTA не выпускает брошюр, где были бы зафиксированы даты вылета и программы туров, это дело клиентов – туроператоров. Все туры «шьются» под конкретный заказ (tailor-made tours). Содержание пакета и даты тура определяет клиент.

Работа с туроператорами в GTA начинается с приема ценовой заявки. Отправляющая фирма на национальном рынке высылает в GTA заявку с точным указанием набора требуемых услуг, класса отеля, продолжительности тура. Заявка поступает в отдел продаж GTA. Сотрудники этого отдела распределены по рынкам: американскому, австрийскому, российскому и т.д., но каждый сотрудник имеет доступ ко всей глобальной контрактной базе GTA. Если клиента устроил предложенный тур, заявка уходит к оператору, задача которого – забронировать места в отеле и создать программу тура. Он осуществляет всю подготовку группы к выезду: принимает список пассажиров, организует визовую поддержку, готовит счета к оплате. Каждый оператор также ведет свой рынок.

Связка «отдел продаж – оператор» для фирмы-клиента является чем-то вроде кураторов – «account handlers». За каждым клиентом в GTA закреплен финансовый менеджер, который собирает и анализирует информацию о том, что необходимо клиенту. Личное общение сотрудников компании со своими клиентами и партнерами – одна из сильных сторон работы GTA.

После приезда в страну тургруппа поступает в распоряжение местного сервисного бюро GTA, функция которого – обеспечить выполнение программы тура и, если понадобится, оказать на месте дополнительные услуги.

Одним из важнейших отделов компании является отдел отелей. Он формирует состав гостиниц-партнеров и управляет системой бронирования. Система бронирования GTA имеет следующие особенности: функционирует 365 дней в году, 24 часа в сутки; обеспечивает доступ более чем к 20000 средств размещения; предлагает конкурентоспособные цены; on-line бронирование и немедленное подтверждение бронирования; имеет фотографии и описание интерьера и внешнего вида гостиниц, сделанные сотрудниками компании в ходе посещения; содержит интерактивные карты городов.

Каждый день в GTA производится около 15000 бронирований.

Контрактную базу дополнительных услуг создает отдел информации. В базе накапливаются самые разнообразные сведения по тысячам городов – о ярмарках, праздничных днях, часах работы музеев, списки национальных лицензированных гидов и многое другое.

За поддержку работы программного обеспечения и внутрифирменной сети отвечает компьютерный отдел. GTA использует компьютерную программу, специально разработанную компанией IBM. Она поддерживает информационный сервер, функции делопроизводства, локальную и глобальную сети, бронирование услуг, финансовую отчетность.

В соответствии с принципом функциональной департаментизации выделены отделы автобусного, железнодорожного и круизного туризма, специализированных туров (этот отдел организует посещение предприятий, встречи со специалистами разного профиля, т.е. занимается деловым туризмом), отдел индивидуальных туристов и бухгалтерия.

Структура компании организована таким образом, чтобы не приводить к созданию барьеров между отделами. Все отделы равны по статусу, а координация их деятельности и организация взаимодействия при решении сложных проблем осуществляется не высшим руководством, а специальным координационным отделом. Поскольку эффективность горизонтальных коммуникаций в несколько раз выше, чем вертикальных, такой способ координации показал свою оперативность, безошибочность и четкость.

Внутренняя жизнь компании и работа в ней построены в соответствии с последними разработками ученых и воплощают передовой опыт лучших фирм мира. Официально рабочий день в «Гулливере» длится с 9 ч утра до половины шестого вечера, рабочая неделя пятидневная, хотя зачастую сотрудникам приходится работать и по выходным. На обед отводится время с 12 до 14 ч дня. Его длительность не фиксирована, а каждый работник выделяет для обеда, отдыха и решения личных проблем время в зависимости от загруженности срочной работой и назначенных встреч.

В случае болезни больничный лист не требуется – в пределах 5 дней отсутствия достаточно лишь звонка в офис. После 2–3 лет работы сотрудникам компании предоставляется бесплатное проживание в отеле в период отпуска. Обсуждать друг с другом размер зарплаты и различные бонусы не принято – информация о вознаграждениях сотрудников конфиденциальна.

В центральном офисном здании целый этаж отведен под рекреационные помещения, где работники играют в бильярд и настольный теннис, устраивают вечеринки. Повсеместно стоят бесплатные автоматы с чаем и кофе. Курить не разрешается ни в одном из помещений. Между сотрудниками принято обращение по именам независимо от статуса. В рабочие дни обязательен строгий деловой костюм, но в выходные дни форма одежды – свободная.

Неотъемлемая составляющая работы на фирме – обучение. Все новые работники проходят подготовительный курс, достигающий нескольких месяцев и включающий выполнение тестов по работе с виртуальными туристскими группами. При найме на работу новых сотрудников решающее значение играют итоги собеседования, выявляющие необходимые личные качества кандидата, а не его послужной список и резюме.

Схема организационной структуры управления компании GTA отражена на рис. 8.



Рис. 8. Схема организационной структуры Gulliver's Travel Agency

Вопросы для подготовки к зачету

1. Определение и сущность организационной культуры
2. Функции корпоративной культуры
3. Уровни проявления организационной культуры.
4. Научный подход к пониманию корпоративной культуры
5. Рационалистический подход к изучению организационной культуры
6. Феноменологический подход к изучению организационной культуры
7. Содержание организационной культуры
8. Субкультуры и контркультура.
9. История формирования и корни российской корпоративной культуры
10. Российская организационная культура.
11. Американская организационная культура.
12. Японская организационная культура.
13. Китайская организационная культура.
14. Корпоративная культура современных турфирм
15. Корпоративный кодекс как инструмент управления корпоративной культурой
16. Функции униформы в поддержании корпоративной культуры
17. Роль лидера в организационной культуре.
18. Формирование корпоративной культуры
19. Поддержание корпоративной культуры
20. Изменение корпоративной культуры
21. Модель организационной культуры Оучи
22. Модель эффективной культуры Питерса – Уотермена
23. Модель влияния культуры Сате
24. Модель культуры Хофстида
25. Соответствие культуры принятой стратегии
26. Управление организационной культурой

Практическая работ №1 «Российская организационная культура»

Самостоятельная работа с анализом проблем российской организационной культуры, её истоков, основных чертах, негативных и позитивных сторонах, динамики изменений.

Работа выполняется письменно, объем 3-5 печатных листов.

Практическая работа № 2 Сравнительный анализ миссий отечественного и иностранного предприятий.

Провести сравнительный анализ миссий двух компаний – одной российской и одной иностранной по следующим пунктам:

- а) миссия компании и ваше понимание этой миссии;
- б) как миссия компании отражает идеологию владельцев и топ-менеджеров компании;
- в) как миссия повлияла на формирование ценностей компании;
- г) как миссия повлияла на установление целей и разработку стратегии компании;
- д) список источников.

Список компаний для анализа культуры:

1. Отечественные: Яндекс, Сбербанк, Газпром, АвтоВАЗ, Роснефть, Аэрофлот
2. Зарубежные: Гугл, Эппл, Макдональдс, Икеа, Тойота, Хилтон.

Работа выполняется письменно, объем 3-5 печатных листов.

Практическая работа № 3 Сравнительный анализ корпоративных культур отечественных и иностранных предприятий.

Провести сравнительный анализ корпоративных культур двух компаний – российской и иностранной, рассмотренных в предыдущей работе, по следующим пунктам:

- а) краткое описание организации: название, сфера и виды деятельности, численность персонала, организационная структура;

- б) краткое описание содержания существующей в организации культуры по каждой из 10 характеристик Харриса и Морана;
- в) подробно описать сильные элементы культуры, способствующие эффективности организации;
- г) выделить негативные элементы культуры, снижающие эффективность работы организации;
- д) рекомендации по устранению слабых элементов культуры российской компании;
- е) список источников.
- Работа выполняется письменно, объем 10-15 печатных листов.

5.1 Основная литература:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М., 2011.
2. Базанова, О.С. Организационное поведение и организационная культура / О.С. Базанова. – М.: Лаборатория книги, 2013. – 111 с. [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141634>
3. Баумгартен, Л.В. Корпоративная культура и управление персоналом в туризме: теория и практика [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л. В. Баумгартен, Г. Ф. Красноженова. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2013. – 320 с. – <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=357177>.
4. Мескон М. Основы менеджмента [Текст]: / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; - М.: ИД Вильямс, 2008. - 665 с. – 97 экз. в библиотеке КубГУ.

5.2. Дополнительная литература;

1. Анализ культуры в современной экономической социологии / отв. ред. В.В. Радаев, М.С. Добрякова. – М.: ГУ ВШЭ, 2008. – 423 с.
2. Гудкова Т.В. Особенности корпоративной культуры российских компаний [Электронный ресурс]. – М.: МГУ, 2014. – 168 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/73134>.
3. Демин Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений [Электронный ресурс]. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 138 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/95480>.
4. Жаворонков Д.В. Теория организации. – Краснодар: КубГУ, 2010. – 34 экз. в библиотеке КубГУ.
6. Колесников А.В. Корпоративная культура [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. – М.: Юрайт, 2018. – 167 с. – <https://bibli-online.ru/book/BDFF2BE7-104B-44E1-95B8-443B2AC121E7>.
7. Персикова Т. Н. Корпоративная культура [Текст] / Т. Н. Персикова. - М.: Логос, 2012. - 286 с. - 11 экз. в библиотеке КубГУ.
8. Шейн Э. Корпоративная культура и лидерство. – СПб., 2002.