

## ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА РАЗЛИЧНОГО ТИПА

*Н.И. Богино<sup>1)</sup>, А.А. Мясникова<sup>2)</sup>*

<sup>1)</sup> *Белорусский государственный университет  
т, пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь, bahino@bsu.by*

<sup>2)</sup> *Белорусский государственный университет,  
пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь, avokinssa@gmail.com*

В статье обоснована актуальность корпоративной культуры как способа повышения вовлеченности персонала для достижения целей организации. Рассмотрены сущность, виды и структура корпоративной культуры, ее влияние на конкурентоспособность предприятия. Выявлены основные различия среди корпоративной культуры на предприятиях индустрии гостеприимства различного типа.

**Ключевые слова:** туризм; корпоративная культура; конкурентоспособность; индустрия гостеприимства.

## FEATURES OF CORPORATE CULTURE AT VARIOUS TYPES OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES

*N.I. Bahino <sup>a</sup>, A.A. Miasnikova <sup>b</sup>*

<sup>a</sup>*Belarusian State University, Niezaliežnasci Avenue, 4, 220030, Minsk, Republic of Belarus*

<sup>b</sup>*Belarusian State University, Niezaliežnasci Avenue, 4, 220030, Minsk, Republic of Belarus*

*Corresponding author: A.A. Miasnikova (avokinssa@gmail.com)*

The article substantiates the relevance of corporate culture as a way to achieve the goals of the organization and increase staff involvement. The essence, types and structure of corporate culture, its impact on the competitiveness of the enterprise are considered. The main differences among the corporate culture at the enterprises of the hospitality industry of various types are revealed.

**Key words:** tourism; corporate culture; competitiveness; hospitality industry.

Корпоративная культура – это набор убеждений и моделей поведения, которые определяют, как руководство и сотрудники компании взаимодействуют и управляют внешними деловыми операциями. В определение «корпоративная культура» входят внешние и внутренние правила, ценности, миссия, задачи, благодаря которым предприятие достигает цели. Грамотно разработанная корпоративная культура повышает лояльность персонала, верность компании, соблюдение ее законов и способствует эффективной работе.

К. Камерон и Р. Куинн предлагают 4 основных вида корпоративной культуры: клановая, адхократия, рыночная и иерархическая. В клановой (семейной) корпоративной культуре основным ориентиром является командная работа и высокий моральный дух сотрудников. Преимуществами такой модели являются высокая гибкость организации, открытость, высокая вовлеченность сотрудников и эффективность. В качестве недостатков можно выделить сложности в принятии решений, нечеткость в планировании карьеры сотрудников и, как следствие, возможное снижение эффективности. В клановой корпоративной культуре на менеджеров смотрят как на советников и проводников для сотрудников.

Адхократия как вид корпоративной культуры ориентирована на усиление внешних позиции компании на рынке за счет индивидуального новаторства и быстрой адаптации изменениям во внешней среде. Это обеспечивает высокую гибкость в решении задач и высокотехнологичность предоставляемых потребителю товаров и услуг.

Рыночная корпоративная культура также ориентирована на конечный результат. Ее отличают высокая конкурентоспособность и быстрые темпы выполнения заданий. Однако при этом характерны стрессовая обстановка из-за высокого давления со стороны руководства и, как следствие, выгорание сотрудников.

Иерархическая (бюрократическая) корпоративная культура характерна для компаний с высоким уровнем формализации бизнес-процессов и взаимоотношений между сотрудниками и руководством. Четко структурированные схемы действий способствуют стабильности компании и предсказуемости в поведении сотрудников и руководства. Однако такая ситуация снижает инновационную активность в организации и не создает условия для своевременного реагирования на изменения на рынке [1].

Считается, что многие успешные стартапы имеют адхократический тип корпоративной культуры. Это создает предпринимательскую среду на рабочем месте, в которой сотрудников поощряют идти на риск.

В рыночной культуре все оценивается с учетом прибыльности компании. Часто язык, используемый в рыночной культуре, связан с соблюдением квот и достижением целевых показателей. В рыночной культуре лидеры требовательны и ожидают, что сотрудники будут хорошо работать в условиях высокого давления. Однако сотрудникам может быть сложно заниматься своей работой, поскольку каждое решение привязано к определенному числовому показателю.

Компании иерархического типа придерживаются специфического способа ведения дел, который может включать традиционные нормы, такие как дресс-код и фиксированные часы работы. Поскольку эта корпора-

тивная культура консервативна, компания остается стабильной, а процессы компании четко определены для достижения ее целей. Сотрудники таких предприятий точно знают, чего от них ожидают, условия труда предсказуемы. Однако, цели таких предприятий имеют приоритет над личными, что означает, что вовлеченности сотрудников уделяется мало внимания.

Корпоративная культура строится по определенной структуре. Э. Шейн предлагает рассматривать культуру организации по трем уровням.

Изучение корпоративной культуры начинается с «поверхностного» первого или «символического» уровня, который включает видимые внешние факты – применяемая технология, язык, лозунги, наблюдаемое поведение сотрудников. На данном уровне явления, вещи и элементы культуры легко обнаруживаются, но не всегда поддаются расшифровке.

Второй уровень – «подповерхностный». Здесь познаются ценности и верования, которые разделяются всеми членами группы или организации. Принятие данных ценностей и верований имеет сознательный характер и зависит от желания сотрудников.

Третий уровень – «глубинный» – включает основные предположения, которые трудно осознать и понять самим членам организации без специального фокусирования на этом вопросе. Компоненты данного уровня носят скрытый, подсознательный характер, актуальные здесь предположения направляют поведение членов коллектива, характеризующее корпоративную культуру [2].

В рамках обозначенной проблемы, интересным представляется изучение четырех моделей, описывающих влияние корпоративной культуры на конкурентоспособность компании и персонала: модель Сате, модель Питерса-Уотермана, модель Парсонса, модель Квина-Рорбаха.

Модель Сате описывает влияние культуры на жизнедеятельность корпорации через шесть процессов: принятие решений; контроль; коммуникации; посвященность организации; восприятие организационной среды; оправдание своего поведения [3].

Модель Питерса–Уотермана. Т. Питерсом и Р. Уотерманом были исследованы успешные американские фирмы, в результате обнаруженной взаимосвязи между культурой и успехом в их работе, авторы сформулировали ряд верований и ценностей корпоративной культуры, приведших эти компании к успеху.

Модель Т. Парсонса (AGIL) разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха.

Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL: адаптация; достижение целей; интеграция; легитимность [4].

Корпорация должна обладать способностью адаптироваться к быстро меняющимся условиям внешней среды, своевременно добиваться поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и быть социально признанной.

Модель Квина–Рорбаха носит название «Конкурирующие ценности и организационная эффективность» и объясняет влияние тех или иных групп ценностей на организационную эффективность, включает три измерения:

1. Интеграция–дифференциация;
2. Внутренний фокус–внешний фокус;
3. Средства/инструменты–результаты/показатели [5].

Корпоративная культура обеспечивает кратко- и долгосрочный успех развития гостиничного предприятия. От того, как корпоративная культура соотносится с целями и стратегией компании, зависит коммуникация между сотрудниками и их лояльность. Немаловажно выявить и проанализировать свои сильные и слабые стороны, чтобы разработать дальнейшие стратегии функционирования в будущем.

Для каждого типа гостиничного предприятия характерны свои особенности корпоративной культуры.

Так, хостел как тип гостиничного предприятия характеризуется прежде всего гибкой организацией рабочих процессов, что способствует формированию взаимовыручки среди коллег, доверительным отношениям между руководством и подчиненными. В свою очередь это благоприятные условия для открытого обсуждения новых идей и конкретных предложений персонала. При этом из-за гибкой организации рабочих процессов для сотрудников характерны частые перегрузки в работе. Кроме того, в таких условиях трудно оценить объемы и качество работ каждого сотрудника. Трудности в оценке индивидуальной эффективности сотрудников снижают их мотивацию к работе.

В сетевых отелях четкая иерархия и распределение индивидуальной нагрузки создают условия для эффективной работы и возможности оценки вклада каждого сотрудника в конечный результат. Здесь работают квалифицированные специалисты, характерны реализация концепции лидерства и четкое соблюдение иерархии. В то же время для сетевых отелей характерны консервативность, слабая инновационная активность персонала, формальный подход без достаточного уделения внимания личности сотрудника, что приводит к стрессам на рабочем месте.

Индивидуальные отели, напротив, создают дружелюбную обстановку в коллективе с ориентацией сотрудников на системное обучение и работу на результат. Однако при этом возможно формирование обстановки недоверия между рядовыми сотрудниками и менеджерами, а также невысокая мотивация к работе.

В resort-отелях, как правило, формируется семейная корпоративная культура, в основе которой – качественный подбор персонала. Руководство ценит инициативу сотрудников, которые в свою очередь готовы к организационным изменениям. Из недостатков необходимо отметить слабое внимание к вопросам обучения персонала, а также сложность оценки индивидуальной результативности работы персонала.

Таким образом, каждый тип предприятий гостеприимства вырабатывает корпоративную культуру на основе своих ценностей, миссии и видения. Сильная и здоровая корпоративная культура приводит к повышению прибыли, объемам продаж и конкурентоспособности компании. Хостелы занимают значительно меньший сегмент на туристическом рынке в сравнении с сетевыми отелями или resort-отелями. В связи с этим выгоднее организовывать более дружелюбную обстановку на рабочем месте, так как хостелы не намерены становиться лидерами на рынке. Руководители сетевых отелей ставят перед собой глобальные цели, для которых необходима полностью отлаженная система в каждом департаменте. Для достижения этих самых целей сетевые отели регулярно совершенствуют качество предоставляемых услуг и обучают специалистов.

Лидеры в индивидуальных отелях воспринимаются сотрудниками как рациональные координаторы и организаторы, с фокусом на администрирование. На контрасте в клановом типе культуры, лидер – воспитатель и родитель, который уделяет много внимания на нужды и потребности своих сотрудников.

Анализ официальных сайтов отельных сетей показал, что данные предприятия ориентированы на привлечение клиентов и оказание им положенного сервиса, однако на сайтах отсутствует информация для потенциальных сотрудников, которые хотели бы стать частью команды отеля. На сайте не указана информация об условиях, обстановке внутри коллектива и ожиданиях от них.

Каждая корпоративная культура имеет свои достоинства и недостатки. В некоторых ситуациях клановая корпоративная культура может создать основу для ряда серьезных проблем. К примеру, в кризисной ситуации для организации понадобится строгое руководство. Необходимо предварительно установить цель данного отеля и исходя из этого формировать и развивать ту или иную корпоративную культуру.

## Библиографические ссылки

1. Камерон, К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн. - СПб.: Питер, 2001. 311 с.
2. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн // Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с:
3. Стеклова, О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
4. Гибсон, Дж.Л. Организация: поведение, структура, процесс / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Л. Доннелли-мл. // Пер. с англ. - 8-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. - С.662.
5. Черных, Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений / Е. Черных // Управление персоналом. – 2004. – № 3. – С. 66–69.