**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение 3

Глава 1. Туризм и современные аспекты управления в корпоративной культуре 7

1.1. Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации на современном этапе 7

1.2. Общие понятия и сущность корпоративной культуры применительно к сфере туризма 18

Глава 2. Корпоративная культура как фактор эффективности и стабильности турпредприятий 32

2.1. Фирмы- туроператоры 32

2.2. Предприятия гостеприимства 43

2.3. Предприятия перевозчиков 53

Глава 3. Разработка предложений по внедрению корпоративной культуры в деятельность предприятий в индустрии туризма 61

3.1. Потенциальные возможности внутренней среды фирмы как ресурс развития корпоративной культуры 61

3.2. Имидж турпредприятия как комплексная методика внедрения эффективной программы корпоративной культуры турпредприятия 67

3.3. Рекомендации по совершенствованию культуры поведения персонала предприятий индустрии гостеприимства и этики делового общения 78

Выводы и предложения 90

Список использованной литературы 95

Приложения 100

Введение

Процессы, происходящие в российской экономике, предоставили широкие возможности для становления новых форм и способов взаимодействия между различными составляющими туристской сферы, создали условия для самостоятельности, предприимчивости, инициативы всех субъектов, обеспечивающих эффективность туристского бизнеса. В то же время обострилось противоречие между стремительно развивающимися инновационными процессами в различных областях жизни общества и неспособностью туристской сферы адекватно реагировать на происходящие изменения.

Усилились противоречия между:

- расширяющимся разнообразием общественных и индивидуальных ожиданий от предлагаемых сферой туризма услуг и неспособностью туристских предприятий обеспечить условия для получения уровня туристских услуг, соответствующего этим ожиданиям, мировым стандартам и российским традициям;

- стремлением повысить экономическую эффективность туристских предприятий и недостаточным уровнем теоретического осмысления современных механизмов снижения издержек предпринимательской деятельности в сфере туризма;

- необходимостью обеспечения эффективности координации и регулирования деятельности туристских предприятий и несовершенством традиционно сложившейся системы управления в туристском бизнесе;

- бурным развитием информационных технологий, резким увеличением объема информационных потоков в обществе и отсутствием адекватной научно обоснованной реакции российской сферы туристских услуг.
Разрешение этих противоречий требует теоретического осмысления особенностей управления в сфере современного туризма и сущностных характеристик управления развитием эффективных организационно-экономических форм интеграции туристских предприятий.

В условиях гетерогенного развития субъектов туристского комплекса особое значение приобретает осмысление теоретических основ корпоративного управления развитием туристского комплекса на основе роста деловой активности. Разработка теоретических основ корпоративного управления развитием туристского комплекса на основе роста деловой активности может способствовать формированию нового взгляда на проблемы повышения экономической эффективности управления в сфере туризма.

История массового туризма начитывает около трех столетий. В средние века и новое время туризм носил аристократический, а затем элитарный характер, что не позволяло говорить о большом значении этого сегмента рынка. Отношение к туризму как отрасли экономики стало складываться в XVIII в. в Англии. XIX век считается веком укрепления элитарного и развития массового туризма. Именно в это время более высокими темпами развивается выездной туризм. В XX веке развитие авиационного и автомобильного транспорта и усовершенствование морского транспорта привело к стремительному расширению географии туризма. В это время происходит усиленное развитие международного массового туризма.

В настоящее время российский туризм является полноправной динамично развивающейся сферой экономики.

Однако его интенсивный рост приводит к усилению противоречий между:

- растущими ожиданиями от предлагаемых сферой туризма услуг и неспособностью большинства туристских предприятий обеспечить качественный уровень услуг на конкурентной основе;

- стремлением повысить экономическую эффективность туристских предприятий и недостаточным уровнем теоретического осмысления современных механизмов оптимизации их работы и развития;

- бурным развитием информационных технологий и отсутствием адекватной научно обоснованной реакции российской сферы туристских услуг на их использование.

Разрешение этих противоречий требует теоретического осмысления особенностей управления развитием туристских предприятий, оценки параметров управления их развитием в рамках единой культурно-информационной системы, определения эффективных организационно-экономических форм их интеграции, с чем и связана **актуальность** темы настоящей выпускной квалификационной работы.

**Объектом** исследования является корпоративная культура как фактор повышения успешности деятельности турпредприятий.

**Предмет** исследования – современное состояние и перспективы развития корпоративной культуры различных типов турпредприятий.

**Цель исследования -** анализ мирового опыта и технологий формирования корпоративной культуры турпредприятий, факторов, влияющих на ее формирование.

**Задачи** исследования:

- анализ развития внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации на современном этапе (1 глава выпускной квалификационной работы);

- изучение общих направлений развития корпоративной культуры применительно к сфере туризма (1 глава выпускной квалификационной работы);

- анализ практического опыта применения элементов корпоративной культуры в деятельности в деятельности турпредприятий (2 глава выпускной квалификационной работы);

- разработка предложений по внедрению корпоративной культуры в деятельность предприятий в индустрии туризма (3 глава выпускной квалификационной работы).

**Методология** исследования – статистический анализ, анализ источников, указанных в списке использованной литературы, анализ практического опыта турпредприятий по внедрению корпоративной культуры.

**Состав работы** - структура выпускной квалификационной работы включает в себя: введение, основную часть, состоящую из трех глав, выводы и предложения, список использованной литературы и приложения.

#

# Глава 1. Туризм и современные аспекты управления в корпоративной культуре

## 1.1. Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации на современном этапе

Общественная психология потребителей постоянно претерпевает существенные изменения. В 50-70-х годах, когда экономика была готова больше производить, а потре­битель больше потреблять, труд воспринимался как основная составляющая существо­вания человека, а отдых как средство восстановления сил для дальнейшего труда. Сейчас новый потребитель больше ориентируется на впечатления, познание, наслажде­ние, самовыражение и в меньшей степени на материальные ценности.

На российском рынке сформировался новый тип потребителя, которого отличают следующие психолого-поведенческие особенности:

- высокий уровень информированности,

- высокая требовательность к комфорту и качеству услуг;

- индивидуализм;

 - экологизм сознания (осознание хрупкости окружающей среды и е неразрывного единства с человеком);

 - спонтанность решений;

 - мобильность;

 - физическая и умственная активность на отдыхе;

 - стремление получать от жизни калейдоскоп впечатлений.

Новый российский потребитель туруслуг, в своем большинстве уже побывавший за границей и имеющий представление о качественном обслуживании, искушенный, более информированный, требовательный, критически относящийся к предлагаемым ему товарам и услугам, избалованный заграничным изобилием, жаждущий разнообразия впечатлений и удовольствий, независимый – изменяет свое поведение на туристском рынке.

Вышеупомянутые изменения в общественной психологии потребления оказали влияние на стереотипы поведения потребителя на рынке туристских услуг. В западных странах за последние 30 лет бурного развития туризма, а в России буквально за последнее десятилетие в стереотипах поведения туристов произошли важнейшие изменения:

1 . В мотивациях туристских поездок усиливается влияние активных форм отдыха, наблюдается углубление его сегментации.

2. В 50-80-е годы преобладали поездки внутри страны. С начала 90-х годов география туристских поездок имеет ярко выраженную тенденцию к экспансии выездного туризма и сокращению спроса на туры внутри страны. Внутри выездного туризма наблюдается рост спроса в сегменте «дальние поездки» - турпоездки в экзотические страны Юго-Восточной Азии, Индонезию, Японию, в страны Восточной и Южной Европы. Но в связи с произошедшим в стране экономическим кризисом (в августе 1998г.) ситуация начала меняться опять в пользу внутреннего туризма.

3. Зарождающейся тенденцией является увеличение количества туристских поездок, в том числе краткосрочных, с целью отдыха. Некоторые туристы начинают отдавать предпочтение коротким, но частым поездкам на уик-энд или в праздничные дни – новогодние, пасхальные, майские праздники и т.д.

Россия, несмотря на свой колоссальный туристский потенциал, занимает весьма скромное место на мировом туристском рынке. На ее долю приходится около 1 процента мирового туристского потока.

По оценкам ВТО, потенциальные возможности России позволяют принимать до 40 млн. туристов в год. Однако на сегодняшний день количество приезжающих в Россию иностранных гостей с деловыми, туристскими и частными целями составляет 7,4 млн. человек, что не соответствует ее туристскому потенциалу.

Анализ современного состояния внутреннего туризма указывает на недостаточный уровень его развития, как по качественным, так и по количественным характеристикам.

Показатели государственной статистики, характеризующие на федеральном уровне финансовые аспекты деятельности туристской индустрии, включают объемы реализации туристско-экскурсионных, гостиничных и санаторно-оздоровительных услуг, а также показатели роста экспорта и импорта услуг по статье «Поездки» платежного баланса Российской Федерации.

Рассмотрим основные показатели развития рынка туристских услуг в России.

В последние годы в России наблюдаются положительные тенденции в развитии международного и внутреннего туризма (см. таблицу 1).

**Таблица 1**

**Международные туристские потоки (тыс. человек).**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2000 г.** | **2001 г.** | **2002 г.** | **2003 г.** | **2004 г.** | **2005 г.** | **2005 г. в % к** |
| **2004г.** | **2000 г.** |
| **Посетило Россию иностранных граждан** | **10290** | **16208** | **17463** | **16188** | **18820** | **21169** | **112,4** | **В 2,1 р.** |
| **В том числе:****Из государств-участников СНГ** | **4914** | **10720** | **10973** | **9906** | **11718** | **13759** | **117,4** | **В 2,8** |
| **Из стран вне СНГ** | **5376** | **5496** | **6490** | **6282** | **7102** | **7410** | **104,3** | **139,5** |
| **Посетило зарубежные страны граждан России** | **21329** | **12260** | **1182** | **10635** | **12631** | **18371** | **145,4** | **86,1** |
| **В том числе:****Государства – участники СНГ** | **12938** | **4489** | **1871** | **2205** | **4222** | **8552** | **В 2,0 р.** | **66,1** |
| **Страны вне СНГ** | **8391** | **7771** | **9311** | **8430** | **8409** | **9819** | **116,8** | **116,9** |

В 2005 г. Российскую Федерацию посетило 21,2 млн. иностранных граждан (на 12,5% больше, чем в 2004 г.) (таблица 1). Российские граждане совершили 18,4 млн. поездок за рубеж (на 45,4% больше, чем в 2004 г.) и примерно 56,1 млн. дальних поездок по России (на 24,7% больше, чем в 2004 г.), в том числе 22 млн. поездок (на 9,6% больше) с проживанием в коллективных средствах размещения гостиничного типа и специализированных коллективных средствах размещения.

Среди субъектов Российской Федерации наибольший приток зарубежных туристов имел место в приграничных регионах (за счет однодневных посетителей), а также в Москве, Санкт-Петербурге, Московской области, Приморском крае, Тюменской области, Краснодарском крае, Ленинградской и Калининградской областях, куда иностранцы приезжали на более длительный срок и останавливались в коллективных средствах размещения (по численности иностранных граждан, обслуженных в России в коллективных средствах размещения, удельный вес этих регионов в 2005 году составил 67,7%).

Во внутреннем туризме лидерство по посещаемости принадлежит Москве, Краснодарскому краю, Московской области, Санкт-Петербургу, Тюменской, Свердловской областям, Республике Башкортостан, Республике Татарстан, Челябинской и Нижегородской областям, на долю которых приходится больше половины численности отечественных туристов, воспользовавшихся услугами коллективных средств размещения.

Внешнеторговый оборот туристских услуг, по данным платежного баланса Российской Федерации, составил в 2005 году 14,1 млрд. долларов США и занят 7,9 % в общем объеме внешнеторгового оборота товаров и услуг.

В экспорте на долю туристских услуг приходится 3,3% (в 2000 году 4,6%), в импорте 16,4 (соответственно 14,1 %).

Важную роль в развитии туризма играют финансовые вложения денежных средств, материальных и иных ценностей в ценные бумаги других юридических лиц, процентные облигации государственных и местных займов, в уставные капиталы других юридических лиц, созданных на территории страны, а также займы, предоставленные юридическому лицу другим юридическим лицом (см. таблица 2).

**Таблица 2**

**Финансовые вложения крупных и средних предприятий и организаций сфер экономики в сферу туризма (миллионов рублей), в текущих ценах.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2004 г.** | **2005 г.** | **Изменение** |
| **Абс. Знач.** | **Уд.****вес** | **Абс. Знач.** | **Уд.****вес** | **Абсолют.** | **Относит.** | **Уд. Веса** |
| **Гостиничное хозяйство, всего** | **395** | **28,5** | **291** | **40,2** | **-104** | **-26,3** | **11,7** |
| **Из них:****Долгосрочные вложения** | **21** | **-** | **140** | **-** | **119** | **566,7** | **-** |
| **Краткосрочные вложения** | **374** | **-** | **151** | **-** | **-223** | **-59,6** | **-** |
| **Оздоровительные учреждения отдыха, всего** | **159** | **11,5** | **265** | **36,6** | **106** | **66,7** | **25,1** |
| **Из них:****Долгосрочные вложения** | **13** | **-** | **1** | **-** | **-12** | **-92,3** | **-** |
| **Краткосрочные вложения** | **146** | **-** | **264** | **-** | **118** | **80,8** | **-** |
| **Туризм, всего** | **831** | **60,0** | **168** | **23,2** | **-663** | **-83,4** | **-36,8** |
| **Из них:****Долгосрочные вложения** | **672** | **-** | **111** | **-** | **-561** | **-83,5** |  |
| **Краткосрочные вложения** | **159** | **-** | **57** | **-** | **-102** | **-64,2** |  |
| **Общий объем финансовых вложений** | **1385** | **100,0** | **724** | **100,0** | **-661** | **-47,7** | **Х** |

За исследуемый период общий объем финансовых вложений крупных и средних предприятий отраслей экономики в сферу туризма уменьшился на 47,7% и за 2005 год составил 724 млн. руб. Изменилась и структура финансовых вложений.

Если в 2004 году наибольший удельный вес составляли финансовые вложения в туризм (831 млн. руб.), то в 2001 году большая часть финансовых вложений была направлена в гостиничное хозяйство (231 млн. руб) (таблица 2).

Привлекательность региона для посещений его туристами определяется наличием туристских ресурсов (природных, исторических, социально-культурных объектов, включающих объекты туристского показа, а также иных объектов, способных удовлетворить духовные потребности туристов, содействовать восстановлению и развитию их физических сил). В этом отношении Россия имеет широкие возможности для развития как внутреннего, так и въездного туризма (см. таблицу 3).

**Таблица 3**

**Туристские ресурсы России.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2001 г.** | **2002 г.** | **2003 г.** | **2004 г.** | **2005 г.** |
| **Национальные парки****Число, единиц** | **31** | **32** | **34** | **35** | **35** |
| **Их площадь, млн. га** | **6,5** | **6,5** | **6,6** | **6,7** | **6,8** |
| **Зоопарки Минкультуры России****Число, единиц** | **18** | **19** | **18** | **19** | **20** |
| **Площадь территории, га** | **285** | **285** | **251** | **255** | **298** |
| **Недвижимые памятники истории и культуры****Число, тысяч** | **70,3** | **78,0** | **84,8** | **84,9** | **84,9** |
| **Музеи****Число (включая филиалы), единиц** | **1814** | **1871** | **1942** | **1979** | **2047** |
| **Число предметов основного фонда, млн.** | **55,4** | **56,8** | **58,5** | **58,8** | **59,0** |
| **Число посещений, млн.** | **69,0** | **69,6** | **66,8** | **65,7** | **73,2** |
| **Профессиональные театры****Число единиц** | **489** | **506** | **523** | **539** | **547** |
| **Число мест в зрительных залах, тысяч** | **225,7** | **231,1** | **222,5** | **232,2** | **234,6** |
| **Численность зрителей, млн.** | **29,1** | **27,7** | **27,6** | **29,3** | **30,8** |
| **Цирки****Число единиц** | **62** | **68** | **68** | **68** | **62** |
| **Число представлений, тысяч** | **11,3** | **10,2** | **9,6** | **10,2** | **9,1** |
| **Численность зрителей, млн** | **11,3** | **9,6** | **8,2** | **8,6** | **8,6** |

На территории России находится 9 памятников, включенных в Список всемирного культурного и природного наследия ЮНЕСКО. В их числе архитектурный ансамбль Московского Кремля, памятники древнего зодчества Кижей и Великого Новгорода, шедевры белокаменного зодчества Владимира и Суздаля, дворцы и парки Санкт-Петербурга и его пригородов.

В соответствии с Указами Президента Российской Федерации от 18 декабря 1991 г. № 297 и от 6 ноября 1993 г. № 1847 к особо ценным объектам национального наследия России отнесены: Российская государственная библиотека, Российская национальная библиотека, Государственный историко-культурный заповедник Московский Кремль, Государственный исторический музей, Государственный Эрмитаж, Государственный музей изобразительных искусств им. А.С. Пушкина, Государственная Третьяковская галерея, Музей древнерусской культуры и искусства им. Андрея Рублева, музей антропологии и этнографии им. Петра Великого (Кунсткамера), Государственный музей этнографии, Государственный музей искусства народов Востока, Государственный политехнический музей, Государственный академический Большой театр России, Государственный академический Малый театр, Государственный академический Мариинский театр, Московский государственный университет им. М.Ы. Ломоносова, Санкт-петербургский государственный университет, Московская государственная консерватория им. П.И. Чайковского.

Размеры организованного туризма (то есть путешествия лиц, воспользовавшихся услугами туристских фирм – туроператоров и турагентов) отражают масштаб деятельности туристских фирм, которые по определению являются одной из составляющих туристской индустрии.

На начало 2005 года в России действовало 2966 туристских фирм, что ан 2,6% меньше, чем в 2003 году. Сокращение произошло за счет уменьшения числа турфирм, занимающихся туроператорской деятельностью (по сравнению с 2003 годом на 26,9%). Однако при этом наблюдалось их укрупнение как по числу занятых (среднее число работников, занятых туристкой деятельностью, в расчете на одну турфирму увеличилось в 1,7 раза), так и по числу обслуженных клиентов (на 40,1%) (таблица 4).

Такая тенденция соответствует мировому опыту развития рынка туристских услуг. В 60-е годы в Европе произошел переход от полипольной структуры рынка с многочисленными мелкими и средними фирмами к олигопольной, при которой крупнейшие туроператоры контролируют 40-60% этого рынка (см. таблицу 4).

**Таблица 4**

**Основные показатели деятельности туроператоров России.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2004 г.** | **2005 г.** |
| **Число турфирм, занимающихся туроператорской деятельностью** | **2145** | **1568** |
| **Среднегодовая численность работников, занятых туристкой деятельностью, человек** | **15964** | **19138** |
| **В расчете на одну фирму** | **7** | **12** |
| **Выручка от реализации туристских услуг****Всего, млрд. рублей** | **5,9** | **7,0** |
| **В расчете на одну турфирму, тыс. рублей:** | **2761,9** | **4480,0** |
| **На одного работника, занятого туристской деятельностью** | **371,2** | **367,1** |
| **Затраты (себестоимость турпродукта)****Всего, млрд. рублей** | **5,5** | **6,6** |
| **В расчете на одну турфирму, тыс. рублей:** | **2544,4** | **4225,2** |
| **На одного работника, занятого туристской деятельностью** | **341,9** | **346,2** |
| **Сальдированный финансовый результат, всего, млрд. рублей** | **0,5** | **0,1** |
| **В расчете на одну турфирму, тыс. рублей** | **217,5** | **96,4** |
| **На одного работника, занятого туристской деятельностью, тыс. рублей** | **29,2** | **7,5** |

По сравнению с 2004 годом произошло увеличение уровня затрат на производство турпродукта по отношению к выручке от реализации туристских услуг, он повысился с 92,1% до 94,3%. По-прежнему основную часть затрат на производство турпродукта составляют затраты по приобретению прав на услуги сторонних организаций (78,4%). По сравнению с 2003 годом в них существенно возрос удельный вес затрат по транспортному обслуживанию туристов (см. таблицу 5).

**Таблица 5**

**Структура затрат на приобретение прав на услуги сторонних организаций.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2004** | **2005** |
| **Затраты на приобретение прав на услуги сторонних организаций** | **100** | **100** |
| **В том числе:****По размещению и проживанию** | **46,5** | **45,0** |
| **По транспортному обслуживанию** | **25,7** | **32,4** |
| **По питанию** | **9,7** | **9,9** |
| **По экскурсионному обслуживанию** | **3,6** | **3,3** |
| **По визовому обслуживанию (включая затраты по оформлению поездки)** | **1,7** | **1,1** |
| **На иные услуги, используемые при производстве туристического продукта** | **12,8** | **8,3** |

Основными факторами, сдерживающими развитие въездного туризма, в настоящее время являются:

- Образ России, как страны, неблагоприятной для туризма, создаваемый отдельными зарубежными и отечественными СМИ;

- Действующий порядок выдачи российских виз гражданам иностранных государств, безопасных в миграционном отношении, не всегда способствующий росту въездного туризма;

- Неразвитая туристская инфраструктура, значительный моральный и физический износ существующей материальной базы, малое количество гостиничных средств размещения туристского класса (2-3 звезды) со современным уровнем комфорта;

- Отсутствие до 2002 года государственной некоммерческой рекламы туристских возможностей за рубежом;

- Невысокое качество обслуживания во всех секторах туристской индустрии из-за низкого уровня подготовки кадров и отсутствия опыта работы в условиях рыночной экономики, в том числе вследствие длительного периода эксплуатации курортно-туристских средств размещения через систему социального страхования;

- несоответствие цены и качества размещения в гостиницах.

Анализ современного состояния туризма во многих странах позволяет сделать вывод, что развитие туризма должно сопровождаться усилиями в содействии программам внутреннего национального туризма. В рамках каждой страны внутренний туризм благодаря перераспределения национального дохода способствует стабильному положению национальной экономики, более глубокому осознанию общности интересов и развитию видов деятельности, благоприятных для экономики страны в целом.

В последние годы в нашей стране стало уделяться больше внимания развитию туризма. Приняты Федеральная целевая программа «развитие туризма в Российской Федерации», Указ Президента РФ «О дополнительных мерах по развитию туризма в Российской Федерации и об упорядочении использования государственной собственности в сфере туризма». Во всех документах идет речь о поддержке развития туризма в России, об улучшении материальной базы туризма, о создании экономических условий для развития туристской отрасли путем предоставления налоговых и других льгот.

В 1996 г. принятый Федеральный Закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» определил принципы государственной политики, направленной ан установление правовых основ единого туристского рынка в России и регулирования отношений, возникающих при реализации прав граждан на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествий, а также порядок рационального использования туристских ресурсов в Российской Федерации.

Поддержка туризма становится в числе приоритетных задач государства с целью обеспечения условий развития в России индустрии туризма, как основы повышения потенциала и конкурентоспособности туристского комплекса. В результате принимаемых мер ежегодно в бюджеты разных уровней поступает более 6 млрд. руб. за счет налоговых поступлений, полученных от туристской деятельности.

Концепция развития туризма в Российской Федерации на период до 2005 года, принятая 11 июля 2002 года, направлена на обеспечение в стране правовой, организационной и экономической среды для формирования современной туристской индустрии. Главной целью государственной политики в области туризма является создание в Российской Федерации современного высокоэффективного и конкурентоспособного туристского комплекса, обеспечивающего широкие возможности для удовлетворения потребностей российских и иностранных граждан в разнообразных туристских услугах.

Основными задачами развития туризма в Российской Федерации являются: формирование современной маркетинговой стратегии продвижения туристского продукта на внутреннем и международном рынках, создание организационно-правовых и экономических условий для стимулирования развития въездного и внутреннего туризма, укрепление и дальнейшее развитие межотраслевой и межрегиональной координации в целях повышения эффективности отечественной туристской индустрии, повышение качества обслуживания в сфере туризма.

Эффективное развитие туризма позволит значительно увеличить поток иностранных туристов в Россию и приток валютных поступлений в экономику страны, а также обеспечить, с одной стороны, рост налоговых отчислений в бюджеты различных уровней, а с другой, - развитие смежных отраслей экономики и повышение занятости населения.

## 1.2. Общие понятия и сущность корпоративной культуры применительно к сфере туризма

Важной особенностью туристского продукта, отличающей его, прежде всего от промышленных товаров, является широкое участие людей в производственном процессе. Таким образом, человеческий фактор оказывает сильное влияние на его неоднородность и качество.

Персонал в индустрии туризма является одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации и, следовательно, качество обслуживания в туристских организациях зависит от мастерства и сознательности их служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается также вежливостью персонала и его отзывчивостью. Таким образом, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций туристской организации — в функцию управления персоналом.

В теории менеджмента используется большое количество терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий фактор, организационное поведение, организация труда, управление персоналом, кадровая политика, корпоративная культура и др. Выделяя в качестве стержневого объекта человека, они раскрывают различные аспекты проблемы управления персоналом и подходы к ее решению.

Понятие «корпоративная культура» на сегодняшний день имеет несколько формулировок. Для описания этого понятия пользуются различными терминами, близкими по смыслу, но несколько разнящимися по содержанию: «культура предпринимательства», «организационная культура», «деловая культура», «внутренняя культура компании», но наиболее часто пользуются термином «корпоративная культура».

Еще несколько лет назад словосочетание корпоративная культура было малоизвестно, хотя на самом деле она, естественно, существовала всегда и элементы корпоративной культуры многих западных компаний с богатыми традициями имели свои аналоги еще в СССР: доски передовиков труда, значки, почетные грамоты и дипломы и множество другой атрибутики, которая является классическим (и только внешним) выражением корпоративной культуры.

На самом деле понятие «корпоративная культура» очень сложно и многогранно. Оно включает в себя множество взаимосвязанных элементов, которые дополняют друг друга и составляют основу для успешного функционирования компании.

Корпоративная культура состоит из идей, взглядов, основополагающих ценностей, которые разделяются членами организации. Принято считать, что именно ценности являются ядром, определяющим copyright-by-праздник корпоративную культуру в целом. Ценности определяют и стили поведения, и стили общения с коллегами и клиентами, уровень мотивированности, активность сотрудников. Поэтому нельзя принимать за корпоративную культуру только набор неких внешних признаков, таких как униформа, фирменные конверты и проч.

Если обратиться к истории, мы узнаем, что термин «корпоративная культура» впервые был применен в еще прошлом веке.

Основоположником теории корпоративной культуры Хельмут фон Мольтке — генерал-фельдмаршал, военный теоретик и один из идеологов германского милитаризма, человек, у которого было три любимых занятия: танцевать, охотиться на зайцев и помалкивать. Именно он применил принцип организации армии по функциональному принципу, который позже был перенят промышленностью, которая пошла по пути создания специализированных подразделений предприятий, и зародил основы «корпоративной культуры».

Сами же правила поведения, как писаные, так и неписаные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ. Профессиональные и другие сообщества уже тогда часто имели внешние атрибуты. Обычно они были связаны с покроем и цветом одежды, аксессуарами, тайными символами принадлежности, поведенческими знаками, по которым члены сообществ могли отличать «своих» от «чужих». Например, до сих пор студенты Оксфордского и Кембриджского университетов носят галстуки определенных цветов, а студенты Тартусского университета — особые фуражки.

В последнее время в России работодатели перестали ограничиваться только требованиями к квалификации, образованию и анкетным данным при приеме нового сотрудника на работу. Менеджеры по подбору персонала все больше внимания уделяют тем психологическим качествам кандидатов на вакантную позицию, которые необходимы для принятия (и разделения) требований организации, ее корпоративной культуры. Во многих организациях уже стал нормой небольшой краткий экскурс в историю создания компании, ее развития и функционирования в данном сегменте рынка.

Сведения об особенностях корпоративной культуры предоставляются каждому претенденту на вакантное место для того, чтобы человек сам принял решение, согласен ли он следовать принятым в организации ритуалам и традициям или нет. Ведь если человек с детства боится высоты, а корпоративный отдых и другие мероприятия проводятся преимущественно в горах, то вряд ли этот новый сотрудник долго пробудет в такой компании.

Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие корпоративной культуры. Для наглядности приведем рисунок, отражающий множественность аспектов организационной культуры.

*Внешнее окружение*

 Вход Выход

*Коммуникации и язык общения*

Потребности Решение проблем Представление себя Продукт

И принятие решений на работе и дисциплина услуги

 *Распоряжения и принципы*

ОжиданияЗданиестиль ценности зарплата, подготовлен

Рабочее место руководства и этика стимулирова ные кадры

Условия политика миссия структура ние и

Информация работы и проце цели и техноло информация

 дуры стратегия гия для общест

стандарты правила венности и нормы и положения

 *роли и отношения по работе*

ресурсы контроль и ответственность оборудование и инструменты выживание

рост

 *кадровая политика* развитие

*организационная культура*

**Рис. 1. Концептуальная иллюстрация множественных аспектов организационной культуры**

Наиболее популярна классификация Ф. Харриса и Р. Морана, которые предлагают рассматривать конкретную корпоративную культуру на основе десяти характеристик:

1. Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах copyright-by-праздник ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других — поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).

4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.).

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).

6. Взаимоотношения между людьми (влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т.д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).

7. Ценности и нормы (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что — плохо; вторые — набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

8. Мировоззрение (вера/отсутствие веры в: справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п.).

9. Развитие и самореализация работника (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая copyright-by-праздник обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).

10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

Особенности проявления корпоративной культуры достаточно часто определяются сферой деятельности. Например, в банковской сфере она более определенна, строга, поведение сотрудников четко расписано, стиль общения – более формальный (белые блузки и рубашки, темно-синие юбки и брюки).

Корпоративная культура в сфере торговли и продаж – часто весьма разнообразна, самобытна; как правило – она менее определенна, допускает больше вариаций в поведении, общении, стиль общения менее формален, более демократичен; приветствуется энергичность, общительность, коммуникабельность. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Компания растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотят они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся «вирусы» других культуры. Иммунитет организации от подобных «инфекций» зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя моментами:

1) «глубиной»;

2) той степенью, в какой ее разделяют члены организации;
3) ясностью приоритетов.

Внедрение корпоративной культуры зависит от того, как члены организации решают две очень важные проблемы: *первая* – внешняя адаптация, *вторая* – внутренняя интеграция. Основные составляющие этих проблем приведены в таблице 6.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Люди должны знать реальную миссию своей организации, это поможет им сформировать понимание их вклада в выполнение организацией своей миссии.

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Люди пойдут на нововведения, если они верят в то, что могут провести важные изменения в окружающем их мире.

Немаловажным элементов корпоративной культуры является отношение к новичкам. Прежде всего, это приобщение новичков ко всем элементам корпоративной культуры, принятыми в компании. Этот процесс адаптации к новым условиям работы и взаимодействия с сотрудниками протекает достаточно часто сложно и болезненно даже у высококвалифицированных специалистов.

**Таблица 6.**

**Проблемы внешней и внутренней интеграции**

|  |
| --- |
| Проблемы внешней адаптации и выживания |
| * Миссия и стратегия определение миссии организации и ее главных задач, выбор стратегии во исполнение этой миссии;
* Средства методы, используемые для достижения целей, решения по организационной структуре, системы стимулирования и подчиненности;
* Контроль установление критериев измерения достигнутых результатов, создание информационной системы;
* Коррекция типы действий, требуемые в отношении индивидуумов и групп, не выполнивших задания.
 |
| Проблемы внутренней интеграции |
| * Общий язык и концептуальные категории выбор методов коммуникации, определение значения используемого языка и концепций;
* Границы групп и критерии вхождения и выхода из групп установление критериев членства в организации и ее группах;
* Власть и статус установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти;
* Личностные отношения установление правил об уровне и характере социальных отношений в организации;
* Награждение и наказание определение желательного и нежелательного поведения;
* Идеология и религия определение значимости вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; вера как снятие стресса.
 |

Чтобы облегчить данный период менеджеру по персоналу, если таковой имеется в наличии, или сотруднику, copyright-by-праздник ответственному за это, нужно не просто толково объяснить, но и дать возможность новичку понять все тонкости и особенности взаимодействия в данной компании. Адаптация к корпоративной культуре – один из самых сложных моментов после прихода на новое место. Во многих компаниях в настоящее время проводятся так называемые «школы новичка» или адаптационные тренинги, направленные на облегчении процесса адаптации.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая им стандарты поведения. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из-за неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправданные таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение поведения. Однако для успеха этого процесса необходимо, чтобы организация обладала умеренно мощной культурой. Ведь только такая культура может обеспечить создание нового стиля поведения с наименьшими временными затратами. При этом важно создать такие условия для изменения, чтобы сотрудники не могли оправдывать свое поведение «старой» корпоративной культурой.

Для поддержания качества обслуживания многие туристские организации разрабатывают стандарты обслуживания — комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания туристов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества для всех производимых операций. Стандарт определяет критерии, по которым оценивается уровень обслуживания клиентов и деятельность персонала организации. К таким критериям, например, в гостиницах относятся следующие: время ответа на звонок о получении информации или бронировании (15, 20, 30 секунд); время оформления в службе размещения (очереди быть не должно); время, затрачиваемое на оказание конкретной услуги (например, стирка и чистка вещей гостя должны занимать не более суток); внешний вид и наличие униформы; знание иностранных языков персоналом и другие.

Однако стандартизация не решает всех вопросов качественного обслуживания клиента, так как качество туристских услуг - это свойство, которое предназначено для формирования у потребителя чувства удовлетворенности, восприятие им полученного обслуживания как соответствующего его требованиям (ожиданиям).

Корпоративная культура турпредприятий имеет следующие особенности:

- Отношения работников строятся по принципу «большая семья», что обеспечивает высокую мотивацию на проявление активности и вовлеченность всех в общее дело. По сравнению с предприятиями, где заняты тысячи людей, в малых организациях каждый работник на виду. Каждому предоставляется возможность в полной мере проявить свой потенциал активности, выдвинуться, почувствовать свою востребованность и занять должное место в иерархии компании. Не случайно многие предприниматели начинают собственное дело, уже обладая определенным опытом в малом предпринимательстве.

- Малые организации более гибкие и мобильные. Они проще в управлении и эффективном использовании ресурсов, быстрее адаптируются к изменениям во внешней среде. Поэтому их отличает большая жизнеспособность. Все это в полной мере относится к туристским компаниям. Они, как и все малые предприятия, способны создать сильную корпоративную культуру. Парадоксально, но в большинстве своем турфирмы не хотят либо не могут этим воспользоваться.

- Причинами такого положения в турбизнесе можно считать следующие:
· снятие ограничений на заграничный туризм и массовый интерес к нему со стороны российских туристов не потребовали серьезной кропотливой работы со стороны туристских организаций, снижение интереса к внутреннему туризму привело к повышению стоимости туров, что обеспечило определенное равновесие между спросом и предложением за счет категории населения, не предрасположенной или не имеющей возможности путешествовать за рубежом; - тенденция к авторитарному управлению турфирмами, отсутствие в большинстве туристских компаний должного внимания к управлению персоналом, который считается вспомогательным компонентом.

Корпоративная культура в туризме не может «взойти» на такой почве, в этом нет объективной необходимости. Отсюда и низкий уровень культуры корпоративных отношений в российской туротрасли.

Клиентов у туристской организации бесконечное множество, у каждого свои ожидания и свое, обусловленное индивидуальными особенностями психики и интеллекта восприятие получаемого обслуживания и реакция на него, а потому это восприятие не может быть описано в виде какого-то определенного алгоритма на все случаи жизни. Качество обслуживания в туристских организациях зависит от умения персонала:

- распознать и оценить требования каждого клиента к заказываемому
обслуживанию;

- оценить восприятие каждым клиентом предоставляемого ему обслуживания;

- оперативно корректировать по необходимости процесс обслуживания,
добиваясь удовлетворенности каждого клиента предоставляемым
обслуживанием.

Таким образом, в настоящее время для квалифицированной работы в индустрии туризма, помимо технологической подготовки, знаний в области туристского бизнеса, также необходима соответствующая психологическая подготовка, владение вопросами межличностного общения.

Все большее значение приобретают такие личностные качества работника, как коммуникабельность, ориентация на достижение результата, клиентоориентированность, ответственность, обучаемость, способность планировать работу, стрессоустойчивость, умение работать в команде, аккуратность, внимательность, лояльность к компании. Эти требования объясняются тем, что в индустрии туризма ошибка, допущенная персоналом может повлиять на дальнейший выбор клиента и на его удовлетворенность качеством обслуживания.

В экономической и специализированной литературе описаны многочисленные случаи качественного обслуживания в туристских организациях. Однако плохое обслуживание вызывает большую реакцию у потребителя, чем хорошее.

В США было проведено исследование, которое показало, что если человека обслужили хорошо, он расскажет об этом пятерым.

Если же человек получил отрицательный опыт, он расскажет об этом десятерым.

Распространение положительного опыта происходит труднее, однако несколько отрицательных моментов могут испортить массу положительных.

Весь персонал организаций индустрии туризма (менеджер в турфирме; в гостинице - клерк на регистрации, официант, консьерж; гид; водитель автобуса и т.д.) должен приложить усилия, чтобы у клиента после путешествия осталось чувство глубокого удовлетворения. Их отношение, внешний вид и готовность выполнить любую просьбу гостя формируют общее впечатление от обслуживания.

Так, например, каждый сотрудник гостиницы, контактирующий с клиентами, воспринимается последними как полномочный представитель всего отеля, и его профессионализм и человеческие качества создают, в конечном итоге, имидж гостиницы.

В этом деле нет мелочей, поэтому даже полная реконструкция здания отеля не может стать гарантией успеха на рынке, если руководство пренебрегает кадровыми вопросами.

Служащие компаний, организующих прием гостей, предоставляют услуги, которые через их посредничество становятся частью продукта. Часто довольно трудно дифференцировать материальную часть продукта конкурирующих компаний в индустрии туризма (например, гостиничные номера незначительно различаются в ценовом диапазоне по стоимости).

Различия продукции часто связаны с тем, как персонал обслуживает своих клиентов. Персонал организации должен обслужить потребителя так, чтобы он превратился в постоянного клиента. От этого напрямую зависит доход организации - чем больше постоянных клиентов, тем выше прибыль. Исследования показали, что увеличение постоянных клиентов на 5% может обеспечить возрастание прибыли на 25% и даже на 125%.

Далеко не каждый человек может управлять ситуацией и в короткий период времени общения с клиентом создать у последнего благоприятное впечатление от туристской организации в целом. Менеджеры должны удостовериться, что служащие компетентны в оказании разнообразных услуг, с энтузиазмом относятся к своей компании и к услугам, которые они реализуют. В противном случае невозможно заинтересовать клиентов и превратить их в постоянных.

Таким образом, количество звезд у гостиницы - это не гарантия, а всего лишь претензия на высокое качество обслуживания, обещание его, и стандартизация гостиничного обслуживания сама по себе не в состоянии обеспечить удовлетворенность требований гостя. Качество обеспечивают люди, их желание и умение понять гостя, организация их деятельности.

Большинство организаций в индустрии туризма не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая персонал вспомогательным компонентом. Однако это неверный подход, так как люди в индустрии туризма являются, по меньшей мере, частью компании и все больше частью самого туристского продукта, за который организации и получают свой основной доход.

В перспективе в индустрии туризма будет происходить переориентация управления по пути повышения эффективности использования персонала, что вызвано рядом причин, к которым относятся:

- компания, не имеющая сильных кадров, в условиях рынка не выдерживает конкуренцию;

- ведение бизнеса в условиях жесткой конкурентной борьбы заставляет организацию повышать требования к сотрудникам. Между компаниями существует конкуренция за «лучших» работников;

- возрастает самостоятельность компаний в работе с персоналом, т.к. не стало министерств и единых нормативных актов, которые унифицировали работу с кадрами на совершенно разных по профилю предприятиях.

#

# Глава 2. Корпоративная культура как фактор эффективности и стабильности турпредприятий

## 2.1. Фирмы - туроператоры

Для сравнения степени эффективности корпоративной культуры рассмотрим три компании-туроператора:

- Фирма-туроператор «Дельфин» (http://www.delfin-tour.ru/) - один из лидеров внутреннего туризма в России;

- Фирма-туроператор «Роза ветров» (http://www.roza-v.ru/), которая занимает сильные позиции на внутреннем рынке, являясь универсальным туроператором;

- Фирма-туроператор «Пак групп» (http://www.pac.ru/), специализирующаяся на выездном туризме.

Все три предприятия-туроператора существуют на российском рынке свыше 10 лет и являются сложившимися компаниями с собственным стилем и приёмами менеджмента.

**Туроператор «Дельфин»** - один из лидеров внутреннего туризма в России. **14 лет на рынке.** Организация индивидуальных и групповых поездок, праздничных и детских программ, туров выходного дня.

Экскурсионный, лечебно-восстановительный и пляжный отдых, теплоходные туры и бронирование гостиниц, приключенческие и экстремальные туры по направлениям: Краснодарский край (Сочи, Геленджик, Адлер, Туапсе, Лазаревское, Анапа...), Крым (Евпатория, Алушта, Ялта, Судак...), Карелия, Санкт-Петербург, Москва и Подмосковье, КавМинВоды, Золотое кольцо, Калининградская область, Великий Новгород, Алтай, Байкал и многое другое.

Корпоративная культура туроператора «Дельфин» является клиенториентированной, открытой и позиционирующей себя как организация настроенная на удовлетворение потребностей клиентов и партнеров.

Вот что рассказывает о себе компания на своем корпоративном сайте:

«**Давайте знакомиться**

Здравствуйте дорогие коллеги, партнеры, туристы и просто друзья нашей фирмы.

Турфирма "Дельфин" - один из крупнейших операторов на Российском рынке по внутреннему туризму. В 2006 году нам исполнилось 13 лет и мы - профессионалы в своем деле, в чем можно легко убедиться, купив нашу путевку.

С «Дельфином» работает более 3200 турагентств в 240 городах России. Так что СПРАШИВАЙТЕ ПУТЕВКИ ТУРФИРМЫ «ДЕЛЬФИН» в туристических агентствах - это гарантия качества и надежности.

Почему мы - Дельфин?

Дельфин в мифологии является символом помощи людям, скорости, власти и безопасности. И именно эти качества кажутся нам самыми важными в туризме. По отзывам наших коллег и туристов "Дельфин" - это воплощение энтузиазма, четкости работы, пунктуальности, безупречной вежливости и надежности.

Дельфин - наш знак обслуживания! (см. Приложение 2 к настоящей работе).

Несмотря на почтенный возраст, мы полны сил, энергии и творческих мыслей.

Ежегодно мы расширяем круг своих интересов, охватывая все новые и новые регионы нашей страны и СНГ.

У нас удивительная работа - мы дарим людям радость отдыха - и стараемся выполнять эту работу на отлично».

В данном послании, озвучивающем ценности компании, фирма позиционирует себя как сильный бренд с собственной смиволикой, целями и стилем работы.

В разделе «Руководство турфирмы Дельфин» расположена фотогалерея руководства с контактами, что также придает компании собственный стиль и собственное лицо.

Любой клиент – частный или корпоративный, заходя в этот раздел, чувствует дружественность и открытость компании, а также готовность к контакту и диалогу, соответственно, нацеленность компании на оперативную прямую связь и готовность предприятия на удовлетворение потребностей клиента и внимание к его потребностям.

Как видно по фотогалерее сотрудников, в компании не присутствует фирменного стиля, униформы, единого оформления интерьера офиса.

Также на сайте отсутствуют групповые фотографии сотрудников, хроника жизни компании, рассказы о корпоративных мероприятиях.

Стиль и оформление сайта (так же как и фотогалерей) носят несколько кустарный характер, как и фотогалерея. Также отсутствует какая-либо информация о корпоративном слогане компании, корпоративная культура компании не является законченной структурой и не обладает своим ярким стилем и запоминающимся имиджем. То есть её формирование не является законченным и завершенным до уровня эффективного корпоративного инструмента.

Также в компании отсутствуют стандарты телефонного общения, единый корпоративный стиль оформления офисов, специальные требования к внешнему виду сотрудников.

Корпоративные вечеринки и праздники проводятся время от времени, весь ритм работы и корпоративный дух компании сосредоточены на производственном процессе. Также у сотрудников нет особого чувства принадлежности к компании, что выражалось бы в символике, регулярных совместных мероприятиях или в наличии регулярно выпускаемой корпоративной газеты компании. Из чего можно сделать выводы, что «Дельфин» недостаточно использует потенциал корпоративной культуры организации для повышения эффективности бизнеса.

**Туроператор «Роза ветров»**

"РОЗА ВЕТРОВ" как торговая марка и первая частная туристическая компания России была основана в 1988 году. За 18 лет деятельности  "РОЗА ВЕТРОВ" приобрела большой опыт как в отправке отечественных туристов за рубеж и на российские курорты, так и в приеме иностранных туристов в России. Штат компании  насчитывает более 100 сотрудников.

"РОЗА ВЕТРОВ" занимает сильные позиции на внутреннем рынке, являясь универсальным туроператором: туры в Москву, Санкт-Петербург и по Золотому кольцу, отдых в Средней полосе России и Карелии, отдых и лечение на Черноморском побережье Краснодарского края, Абхазии и Крыма, горнолыжные туры на курорты Домбая, Красной поляны и Урала, размещение в лучших гостиницах и санаториях с лечением. Среди новых спецпроектов - частные мини-отели Адлера, Сочи и Анапы. "РОЗА ВЕТРОВ" имеет гарантированные места на внутренних рейсах авиакомпаний и в гостиницах.

В 1994-1996 годах  "РОЗА ВЕТРОВ" развила активную деятельность по организации массового туризма из России в Италию, Испанию, Францию, Австрию, США, Таиланд, Грецию, Болгарию и на Кипр.

Важной составляющей туристической деятельности компании является организация специальных туров на спортивные мероприятия мирового масштаба. В 1993 г.  "РОЗА ВЕТРОВ" явилась официальным туроператором российской футбольной команды на Чемпионате Мира в США, а в 1996 г. - партнером Олимпийского Комитета в Атланте. В 2002 г. компания явилась организатором чартерных рейсов на Чемпионат Мира по футболу в Японии, в 2004 г. - на  Евро-2004 и на летние Олимпийские игры в Греции, в 2006 г. - на Кубок УЕФА и Чемпионат мира по футболу в Германии, а также на конкурс "Евровидение 2006" в Греции.

В 2005 г. был создан департамент "Роза ветров - Престиж" который занимается разработкой поощрительных и спецпрограмм, подготовкой семинаров, конференций, инсентив-туров, презентаций для корпоративных заказчиков.

"РОЗА ВЕТРОВ" являясь членом Международной Ассоциации Авиа-перевозчиков (IATA), предлагает полную сферу услуг по бронированию и продаже авиабилетов на международные и внутренние рейсы 20 лидирующих иностранных авиакомпаний. Компания пользуется четырьмя системами бронирования: Габриэль, Амадеус, Сирена и Сейбр. В 2005 году Роза ветров стала лауреатом, а в 2006 году номинируется на звание "Туристический бренд года". Также  в 2006 году Компания вошла в Объединение Туристических Брендов.

Компания предоставляет своим клиентам широкий спектр туристических услуг, включая бронирование номеров в отелях, апартаментах и замках, аренду автомобилей, яхт, вилл,  встречи и  проводы в аэропортах, включая сервис в VIP- залах аэропортов мира, трансферы, медицинскую страховку для выезда за рубеж, а также страховку от невыезда, заказ билетов на развлекательные и спортивные мероприятия через своих надежных партнеров, а также через собственную компьютерную систему бронирования, которая позволяет обслуживать большое количество клиентов в минимальные сроки и по оптимальной цене.

Занимая устойчивую позицию одного из лидирующих российских туроператоров, "РОЗА ВЕТРОВ" сотрудничает с множеством туристических агентств России, СНГ и Балтии и имеет сеть франчайзинговых  туристических агентств, работающих как в Москве, так и в регионах России и СНГ.

"РОЗА ВЕТРОВ" является членом Российской Туристической Ассоциации (РТА). За время своего существования компания стала обладателем "Хрустального глобуса", известной российской премии бизнес-туризма, а также других многочисленных премий и призов, учреждавшихся в туристической отрасли.

Корпоративный сайт компании также не отличается свои неповторимым стилем, фирменным «лицом». Раздел «О компании» практически не виден из-за обилия ссылок информативного характера.

Тем не менее в начальном состоянии на сайте присутствует информация о сотрудниках, фотогалерея с хроникой корпоративных праздников (см. Приложение 4 к настоящей работе) и мероприятиях, регулярно пополняемый архив публикаций о компании.

Фирменный стиль, слоганы, миссия и цели компании также отсутствуют и на сайте и в повседневной жизни организации.

Туроператор «Пак групп».

На корпоративном сайте компания позиционирует себя следующим образом:

«В этом году компания Pac Group отпраздновала 16-летие работы на туристическом рынке России. Мы давно сформулировали нашу миссию - помочь людям реализовать свое стремление к путешествиям. Поэтому компания постоянно предлагает рынку новые направления, ищет инновационные решения.

Развиваясь как мультипрофильный туроператорский брэнд, сегодня Pac Group работает по 36 визовым направлениям. Мы аккредитованы в консульствах 14 стран - Австрии, Великобритании, Дании, Индонезии, Италии, Китая, Латвии, Норвегии, Словакии, Финляндии, Франции, Швейцарии, Швеции, Эстонии.

Компания занимается въездным туризмом, принимая зарубежных гостей в Санкт-Петербурге, Владимире, Костроме, Нижнем Новгороде, Петрозаводске, Иркутске, Ярославле и организуя путешествия на Соловецкие острова, Байкал и Кижи. Pac Group реализует собственные чартерные программы перевозки, а также выкупает большие блоки на регулярных рейсах. Мы являемся агентом авиакомпаний "Alitalia", "Трансаэро", "British Airways".

Компания является членом PCT, IATA, Итало-Российской торговой палаты, ассоциации "Мир без границ". Наша деятельность отмечена многочисленными наградами, в том числе - Всероссийской премией "Хрустальный глобус" в номинации "Лидеры туриндустрии", званием "Лучший туристический российский туроператор по выезду 2005", дважды лауреаты премии "Туристический Бренд Года", награждены дипломами выставок МITT, MITF, "Отдых", благодарностями Комитета по туризму Правительства Москвы и пр.»

Так же как и в предыдущем случае, корпоративный сайт не имеет своего собственного «лица», информация о корпоративной жизни компании практически отсутствует. Наиболее разработанными разделами являются подробный список сотрудников компании, архив публикаций и раздел «Нас хвалят.

## 2.2. Предприятия гостеприимства

За последние несколько десятилетий индустрия гостеприимства изменилась до неузнаваемости. Клиенты ожидают от гостиничного предприятия высоких стандартов обслуживания. В связи с этим руководители отелей, чье основное внимание до недавнего времени было сосредоточено на оперативном управлении производством, должны решать новые задачи, по-иному подходить к разработке и поддержанию в конкурентоспособном состоянии гостиничной инфраструктуры, поскольку на нее ложится основная ответственность за создание эффективного бизнеса. Доход и успех отеля напрямую связан с его имиджем.

В последнее время стало уделяться много внимания корпоративному имиджу – образу гостиничного предприятия в представлении клиентов. Он непосредственно влияет на конкурентоспособность, ускоряет и увеличивает объемы продаж. Это инструмент достижения стратегических целей гостиничного предприятия, ориентированных на перспективу.
Для понимания глубинных процессов функционирования гостиничного предприятия, необходимо проанализировать его корпоративную культуру - совокупность ценностей, норм и правил, принятых на нем и обусловленных его целями, которые поддерживают все сотрудники. Корпоративная культура – элемент стратегической важности, он может принести много выгод.
Исследование успеха японских компаний выявило важность наличия общих ценностей у руководящего состава и рабочих, которые в конечном счете трансформировались в нормы поведения, способствующие повышению качества предоставляемых услуг, и совместные усилия по решению текущих и долгосрочных проблем.

Сегодня большинство практиков разделяют мнение, что стратегия гостиничного предприятия, его структура, тип людей, принимающих решение, системы и способы управления, как правило, отражают корпоративную культуру предприятия. Она определяет основные правила и установившуюся практику деловой активности компании. Корпоративная культура может развиваться, а также изменяться под воздействием внешнего управленческого звена или неформальных групп в пределах гостиничного предприятия.
Ключевая фигура на предприятии, создающем свою корпоративную культуру, безусловно, руководитель. Одна из его основных задач – привести в соответствие поведение исполнителей гостиничных услуг и цели отеля и его стратегии.

Одно из главных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ – предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурентами, они должны удовлетворять и даже превосходить ожидания гостей. Ожидания формируются на основе уже имеющегося у клиентов опыта, а также информации, получаемой по личным или массовым каналам. Если представление о полученной услуге не соответствует ожиданиям, гости теряют всякий интерес к этому отелю, а если соответствует или превосходит, они могут вновь выбрать его.

Корпоративная культура становится механизмом воздействия на персонал и включает в себя формальную и неформальную системы ценностей предприятия. Необходимо создать корпоративную программу, которая отражала бы представление о том, каким мы хотим видеть предприятие по отношению к гостям, партнерам, сотрудникам, способствовала бы позитивному настрою.

Например, в московской гостинице «Националь» в руководстве по гостеприимному обслуживанию используют девиз: «Вам никогда больше не представится второй возможности для того, чтобы произвести хорошее «первое впечатление». Очень точно сказано. Если гость впервые остановился в какой-либо гостинице, поверив рекламе, но получил плохое обслуживание, он уже никогда не рискнет воспользоваться ею еще раз.

Гостиница «Славянская» корпорации «Рэдиссон» настраивает свой персонал на то, чтобы гости на 100% были довольны предоставляемым сервисом. Девиз каждого сотрудника: «Да, я могу». Общая установка: «Если вы чем-либо недовольны, пожалуйста, дайте нам знать, и мы решим проблему, или вы не будете платить».

Девиз гостиниц Renaissance (компания Marriott International): «Я сделаю это с удовольствием». Сферу гостеприимства часто называют сферой угодливости, но в хорошем смысле слова. Хорошее обслуживание – дать гостю немножко больше, чем он ожидает, а отличное обслуживание – сделать это с искренним удовольствием.

Корпоративная концепция компании Accor состоит из трех основных позициий: уважать гостя; удовлетворять его потребности; корпоративный дух персонала.

Гостиничные предприятия компании «Кемпински» придерживаются следующей политики: «Мы стремимся к высокому качеству обслуживания, чтобы быть эталоном элегантности в гостиничном бизнесе. Наша основная задача – стать ведущей компанией отелей класса люкс благодаря постоянному совершенствованию наших услуг, выработке новых концепций гостеприимства и созданию новых гостиниц, расширяющих географию компаний».
Философия компании «Мариотт» гласит: «Являться и быть признанной процветающей международной гостиницей высшего класса, которая предана своим гостям и сотрудникам, и предоставлять обслуживание самого высшего класса на рынке гостиничного бизнеса».

Корпоративная культура компании «Хаятт интернешнл» определяет общие ценности, практику, поведение, писаные и неписаные правила.
Вот некоторые из них.

- «Мы – новаторы, мы всегда впереди конкурентов. Новые идеи, открытость, гибкость, способность превращать недостатки в преимущества, поиск новых способов решений, старые задачи, поддержка чужих идей и осуществление перспективных проектов позволили нам занять место лидера на рынке».

- «Мы работаем коллективно. Вся атмосфера в отелях нацелена на коллективную работу и взаимопомощь. Сотрудники полагаются на сильные стороны друг друга и ставят коллективные задачи выше личных».

- «Мы заботимся друг о друге, поощряем чувство общности и сплоченности, уважения и поддержки друг друга».

- «Мы многонациональны. Мы уважаем и ценим различия в культурах друг друга. Мы собираемся за одним столом, чтобы совместными усилиями решить проблемы и поставить перед собой новые задачи».

- «Мы работаем на потребителя. Сотрудники «Хаятт» никогда не останавливаются на достигнутом, чтобы удовлетворить ожидания гостя и даже превзойти их, сделать обычное необычно хорошо; они относятся к каждому гостю индивидуально и предоставляют высококлассное профессиональное обслуживание».

Приведем несколько характерных черт гостиничной цепи «Хаятт»:

- «Мы тепло приветствуем наших гостей, смотрим им в глаза и по возможности обращаемся к ним по имени».

- «Мы заботимся о каждой просьбе и жалобе гостя. Мы делаем это вежливо и быстро, отказывая гостям только в крайних случаях».

- «Мы высоко ценим признание и благодарность гостя».

- «Мы предпочитаем лично проводить гостя, чем только указать направление».

- «Мы отвечаем на телефонные звонки не позднее чем после третьего гудка, вкладывая в голос улыбку, и всегда благодарим гостя за ожидание».

- «Мы относимся ко всем нашим клиентам (гостям, собственникам и друг к другу) с теплотой и уважением».

- «Мы являемся послами «Хаятт интернешнл» во всех наших взаимоотношениях с гостем и местной общественностью».

Корпоративная культура гостиницы «Державная» отражена в «Кодексе правил»:

- «Обстановка неподдельной заботы и комфорта, окружающая наших гостей, – наша первоочередная задача. Выражайте искренний интерес к каждому гостю, делайте это с энтузиазмом, отдавая ему свое внимание». «Улыбайтесь и здоровайтесь с каждым гостем. Разговаривая с гостем, делайте это с теплотой, в дружеской и уважительной манере. Как можно чаще называйте гостя по имени».

- «Прощаясь с гостем, поблагодарите его, что он выбрал именно нашу гостиницу. Нужно постараться, чтобы у гостя остались теплые и положительные воспоминания о пребывании в гостинице».

Корпоративная культура оздоровительного комплекса «Ватутинки» (пансионат) выражена следующим образом: «Наше кредо – все для клиента. Это значит удовлетворение и предвосхищение потребностей нашего гостя. Гостеприимство – наша должностная обязанность. Поэтому каждый работник разделяет ответственность и обязанность за удовлетворение потребностей гостя. Забота о наших гостях и удовлетворение их потребностей – для нас задачи первостепенной важности. Мы и только мы можем сделать то, что в будущем принесет успех нашему комплексу» Подводя итог, можно сделать вывод, что именно корпоративная культура гостиничного предприятия обеспечит ему успех, поможет стать более конкурентоспособным и эффективным.

Кедотт и Терджен (Cadotte and Turgeon, 1988) создали типологию эффективности элементов обслуживания, которая может быть использована для создания классификаторов и возможности проведения сравнительного анализа. Они отмечали, что некоторые элементы обслуживания могут иметь ответную положительную или отрицательную реакцию потребителей, в то время как другие не создают ответной реакции. Поскольку нужды потребителей возникают в зависимости от обстоятельств, для того чтобы быть эффективными и точными, стратегия обслуживания также должна быть обусловленной. Например, если удобства, цена и чистота, а также быстрое обслуживание являются приоритетными для посетителя ресторана быстрого обслуживания, наиболее правильным для компании будет направить свои ограниченные ресурсы на удовлетворение именно этих приоритетных нужд, чем расходовать средства на создание игровой площадки перед зданием.

Что нам действительно нужно, так это метод, благодаря которому можно было бы определять те элементы обслуживания, которые для потребителей определенного рыночного сегмента являются приоритетными. Типология Кедотта и Терджена призвана помочь нам в этом деле.

Кедотт и Терджен предложили четыре классификатора для определения важности элементов обслуживания с точки зрения удовлетворения нужд потребителей. В результате изучения потребностей, которые заставляют клиентов заказывать определенные услуги, появляется возможность разделить элементы обслуживания по степени важности для успешного удовлетворения их заказов.

*Критические.* Эти элементы обычно формируют наименьшую нейтральную зону, поскольку они являются сущностью индустрии гостеприимства. Это главные факторы, которые оказывают непосредственное воздействие на поведение потребителя. Они должны быть удовлетворены в первую очередь, поскольку основаны на минимуме стандартов, приемлемых для потребителей. Если компании хотят выжить в бурном море конкуренции, они должны сделать все, чтобы предложить именно эти элементы обслуживания. Примеры здесь весьма просты: чистота в гостиничных номерах, чистота общественных помещений, безопасность, здоровая пища и т.п. Критическими эти элементы называются потому, что они вызывают либо положительную, либо отрицательную реакцию в зависимости от того, достигнуты эти минимальные стандарты или нет. Критические же они еще и потому, что компании, предоставляющей обслуживание, может быть прощено игнорирование этих стандартов лишь в критических ситуациях.

*Нейтральные.* Эти элементы, наоборот, создают максимальную нейтральную зону и не оказывают воздействия на опыт. Сюда можно отнести цвет униформы обслуживающего персонала, палитру красок, в которых выполнен интерьер здания, расположение автомобильной стоянки и т.п. Коль скоро эти элементы имеют довольно слабое влияние на степень удовлетворения потребителей, на них не стоит затрачивать значительных управленческих усилий.

*Приносящие удовлетворение.* Эти элементы могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакая реакция не последует, если ожидания удовлетворены или, наоборот, не удовлетворены. Примером может служить обслуживание в гостиницах в ночное время, бесплатные напитки, предоставляемые гостям во время банкетов от имени директора, цветы, преподносимые администрацией дамам в ресторанах и т.п.

Очевидно, что подобные “пустячки” позволяют предприятию быть заметным на общем фоне обслуживающих организаций. Кто будет возражать против бесплатного угощения, бесплатного цветка или бесплатного шоколада, найденного вечером на подушке в спальне? Никто. Точно так же очень немногие будут жаловаться, что они не удовлетворены уровнем обслуживания, поскольку за это специально не доплачивали. Эти элементы не доставляют неприятностей, если потребитель их не получает, и, наоборот, приносят удовлетворение, если клиент вдруг обнаруживает их.

*Приносящие разочарование.* Эти элементы, если они не выполнены правильно, в большинстве случаев вызывают отрицательную реакцию. В то же время, никакой реакции не последует, если все делается правильно. Здесь и неудачно выбранная или организованная стоянка для машин, заставляющая гостей далеко идти, отказ от принятия оплаты по наиболее распространенным кредитным карточкам, недружелюбие персонала, грязные пепельницы, переполненные туалеты и т.п. Все это примеры элементов, приносящих разочарование.

Следует иметь в виду, что выполнение этих элементов обязательно, и в то же время, повышение качества в этих элементах обслуживания вряд ли может привести к повышению уровня удовлетворенности.

Например, Компания «РосЕвроОтель» создана в 2000 г в рамках консорциума «РосЕвроГрупп». Основное направление деятельности компании-предоставление профессиональных услуг в области гостеприимства, направленных на создание и эффективное управление гостиничными объектами.Профессиональная команда «РосЕвроОтель», специализируется на услугах в следующих областях: управление гостиничной недвижимостью, консалтинг, бизнес-планирование, разработка концепции гостиничного комплекса, сопровождение проекта, подготовка объекта к открытию.

На сегодняшний день компания управляет дачными отелями «Лада Холидей» и «Истра Холидей», а также работает над реализацией других проектов.

Для реализации первого проекта «Лада» в 2000 г был куплен участок земли 2 га на Истринском водохранилище.

Коттеджный посёлок «Лада» начал принимать первых Гостей осенью 2000 года.

Сначала на территории было всего 5 малых коттеджей, баня, здание администрации. Бал один руководитель, который занимался организационными вопросами и документацией.

 Гостей принимала и расселяла охрана.

В ресторане работало всего 2 бармена и 2 повара. Позже появился Отдел Продаж, который занимался и продажей путёвок, и проблемами ресторана, хозяйственной службой, бухгалтерией.

В ресторане было разработано меню, где цены были определены в «ладушках». Не было компьютера, счета выписывались вручную.

Сотрудники совмещали несколько должностей. Например, администратор отвечал за приём и размещение гостей, за хозяйственную службу и за парковую службу. Бармен в ресторане был и официантом и повару помогал, а повар в свою очередь мог отнести заказ в коттедж. Водитель Газели привозил сотрудников, закупал продукты, отвозил прачку. Да и названий служб в принципе не существовало. Были горничные и дворник, администратор и сотрудники ресторана.

Сотрудники работали по сменам 3\*3. Доставляла людей одна Газель, которая ехала по маршруту г. Истра - Зеленоград - Солнечногорск.

С лета 2001 года с приходом руководителя этого проекта Е. О' Хары начались глобальные преобразования и изменения по всем уровням.

Образовалась структура Отеля, (тогда ещё коттеджного посёлка, называться Отелем мы стали чуть позже), были прописаны правила проживания для Гостей и правила нахождения сотрудников на территории. Стали проводиться обучающие тренинги для персонала по телефонному этикету, по обслуживанию Гостей. В коттеджах организованы минибары, в проживание включили питание (завтраки), прописаны процедуры и правила. Набрали и обучили персонал, появились службы HSKP, F&B, ландшафтная служба, техники-аниматоры.

В ресторане ввели контрольно-кассовую сеть, объединяющую все службы.

Был открыт тренажерный зал и детская игровая комнаты. Достроено ряд больших коттеджей. Всего их стало- 6 малых , 1-VIP, и 4-больших коттеджа.

Опыт эксплуатации отеля «Лада Холидей» и постоянные маркетинговые исследования в области туризма позволили подготовить и начать реализацию нового проекта на берегу Истринского водохранилища- отель «Истра Холидей». Он открылся в сентябре 2002 г.Участок, где он расположен более просторный и пологий- 7,5 га.

В гостинице «Космос», например, новые сотрудники посещают ввод­ные лекции и тренинговые занятия. К ним прикрепляются опытные наставники, которые помогают на первых этапах трудовой деятельно­сти, знакомят с особенностями работы гостиницы.

В гостинице «Аэростар» новые сотрудники проходят «Курс обслу­живания гостей». В гостинице «Рэдиссон САС Славянская» вновь при­нятые на работу сотрудники проходят обучение по двум программам: «Добро пожаловать, новый коллега!» и «Yes, I can! — Выполнение обещаний». Первая программа рассчитана на восемь часов обучения и включает изучение организационной структуры ООО «Славянская гостиница и деловой центр», кодекса корпоративной культуры, правил внутреннего трудового распорядка и др. Программа «Yes, I can! -Выполнение обещаний» разработана корпорацией и является обяза­тельной для всех сотрудников гостиниц сети. Она разъясняет основные принципы корпоративной философии «Yes, I can!» и стандарты профес­сионального поведения. Занятие рассчитано на пять часов — это про­смотр и обсуждение видеофильма, практические упражнения, ролевые игры. Вторая часть программы называется «Yes, I can! В твоем отделе» и проводится руководителями различных служб отеля. Рассматрива­ются конкретные ситуации и их разрешение в соответствии с принци­пами и стандартами «Yes, I can!». Руководители высшего звена также проходят обучение по программе «Проводник идей Yes, I can!», цель которого — научиться помогать подчиненным работать.

Профессиональное обучение нового сотрудника по правилам «Рэ­диссон САС» длится не менее двух недель. По окончании обучения он сдает экзамен и только после этого начинает работать самостоятельно.

Отдел по работе с персоналом гостиницы «Новотель — Шереметье­во» для новых сотрудников проводит тренинг под названием «Введе­ние». Он позволяет представить новичку информацию об отеле, исто­рию компании Ассог, правила работы в гостинице.

Это дает человеку ощущение того, что его ждали, к его приходу го­товились, позволяет избежать на первых порах многих ошибок и тем самым снизить вероятность разочарования и досрочного ухода.

Затем начинается процесс адаптации нового сотрудника, то есть его приспособления к содержанию и условиям труда, социальной сре­де. Выделяют три вида адаптации: профессиональную, психофизио­логическую и социально-психологическую.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, обусловленных техникой и технологией деятельности, способов при­нятия решений для начала в стандартных ситуациях. Профессио­нальная адаптация начинается с того, что после выяснения опыта, зна­ний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например направляют на курсы или прикрепляют наставника. Поскольку курсы чаще всего оторваны от жизни, а запас теоретических знаний получен в учебном заведении, второй вариант оказывается более предпочтительным. Он помогает входить в работу сразу же в процессе ее выполнения, ассистирования более опытным коллегам, осмысления их и собственных действий.

## 2.3. Предприятия перевозчиков

Последние полтора десятилетия ознаменовалось для России бурными переменами в политической жизни и экономическом укладе. Разумеется, эти перемены не оставили в стороне и воздушный транспорт. Вместо одного авиаперевозчика - монополиста на территории Российской Федерации образовалось множество относительно самостоятельных авиапредприятий. Этот процесс происходил на фоне резкого падения объема перевозок, вызванного существенным снижением платежеспособного спроса населения, кризисом в отечественной авиастроительной отрасли, прогрессирующим моральным и физическим старением существующего парка ВС и рядом других причин. Как следствие возросшего предложения и упавшего спроса на рынке авиатранспортных услуг, возросла конкуренция. Конкурентоспособность авиапредприятия сегодня во многом определяется его способностью адаптироваться к условиям рыночной экономики, способностью сделать механизм управления авиапредприятием максимально эффективным. Анализируя стратегию развития ведущих авиакомпаний мира, можно придти к выводу, что у самых успешных из них есть один общий аспект - развитая корпоративная культура. Их руководители давно поняли, что в конечном счете успех на рынке есть результат совместных усилий всего персонала организации. Забота о людях, атмосфера доверия и открытости, создание условий для раскрытия талантов - неотъемлемые составляющие корпоративной культуры, которая способна приносить и вполне ощутимые финансовые результаты. Сказанное выше в полной мере относится к предприятиям воздушного транспорта России, для которых характерны следующие черты: - около 30% авиакомпаний находятся на грани банкротства, что порождает сложный психологический климат и конфликтные ситуации в коллективе на фоне отсутствия у руководящего звена адекватных навыков управления персоналом; - «идеологический вакуум»: единая для всех партийная дисциплина перестала существовать, а корпоративная культура еще не заняла достойное место в системе управления предприятием. Как следствие — ломка менталитетов, переход от системы взаимоотношений типа «начальник - подчиненный» к системе «руководитель - сотрудник»; - недостаточно отработаны стратегические концепции управления и организационные процедуры, тесно увязанные с формированием корпоративной культуры; - отсутствует четко сформулированная методологическая база формирования корпоративной культуры.

В настоящее время среди опубликованных работ в области управления персоналом и управления корпоративной культурой отсутствуют комплексные исследования, связанные с разработкой стратегии и организационно-методических основ формирования корпоративной культуры на предприятии. Большинство из них либо содержит поверхностный теоретико-методологический подход к пониманию корпоративной культуры, либо рассматривает частные вопросы, либо носит чисто описательный характер, повествуя о корпоративной культуре, сложившейся в отдельно взятой организации. В доступной автору отечественной и зарубежной научной литературе не удалось обнаружить достаточно полного исследования данного феномена, начиная от глубокого анализа самого понятия корпоративной культуры, построения ее структурной модели и заканчивая разработкой стратегии формирования корпоративной культуры на предприятиях, тем более на предприятиях ВТ.

Роль корпоративной культуры в процессе целевого управления предприятиями воздушного транспорта РФ В условиях перехода к цивилизованной рыночной экономике резко возрастает степень самостоятельности авиапредприятий в принятии решений на всех уровнях управления. Естественно, по мере повышения самостоятельности растет и ответственность за конечные результаты деятельности, за эффективность использования имеющегося на предприятии ресурсного потенциала. Новые условия хозяйствования требуют новой методологии построения и развития организационных структур управления предприятием. Они становятся более гибкими и динамичными. Изменяются и методы управления: вместо метода, основанного на ликвидации отклонений от нормы, от плана, где главной функцией выступает контроль, приходит новый метод управления -упреждающий, основанный на предвидении ситуации, на умении прогнозировать изменения внешней среды, в которой действует авиапредприятие. Одним из таких методов, относительно новых для нашей экономической системы, является целевое управление. Суть целевого управления состоит в том, что оно объединяет выработку цели, разработку целевых программ и реалистических планов их выполнения, систематический контроль за результатами работы и принятие корректирующих мер для своевременного достижения поставленных целей.

Структура целевого управления Генеральные или стратегические цели предприятия - это цели, на которые ориентируется вся деятельность предприятия. Генеральная цель обычно фокусируется на создании сильных конкурентных позиций в какой-либо конкретной сфере деятельности и подчинена миссии (предназначению) предприятия. Она определяет целевую направленность всех его структурных подразделений, расставляет приоритеты в решении задач и в распределении ресурсов.

По времени действия цели разделяют на:

- долгосрочные, достижение которых предполагается по истечении достаточно длительного периода времени;

- краткосрочные, достичь которые возможно в относительно непродолжительный период времени.

Мировая практика свидетельствует, что на воздушном транспорте долгосрочные цели обычно выдвигаются примерно на десятилетний период, краткосрочные - на один-два года.

В случае необходимости выдвигают и среднесрочные цели - на период около пяти лет.

При всем многообразии стратегических целей авиапредприятий важнейшей агрегированной целью, которой подчинена вся экономическая стратегия предприятия, является формирование конкурентного статуса. При выборе подобной цели даются ответы на вопросы, какими средствами, что и как производить, чтобы обеспечить и сохранить конкурентный статус и «имидж» предприятия на рынке и занять там соответствующее место. Конкурентоспособность авиапредприятия сегодня во многом определяется его способностью адаптироваться к условиям рыночной экономики, способностью сделать механизм управления авиапредприятием максимально эффективным. Анализируя стратегию развития ведущих авиакомпаний мира, можно придти к выводу, что у самых успешных из них есть один общий аспект - развитая корпоративная культура. Их руководители давно поняли, что, в конечном счете, успех на рынке есть результат совместных усилий всего персонала организации. Забота о людях, атмосфера доверия и открытости, создание условий для раскрытия талантов - неотъемлемые составляющие корпоративной культуры, которая способна приносить и вполне ощутимые финансовые результаты. Таким образом, значение корпоративной культуры при реализации такой стратегической цели, как повышение конкурентоспособности авиапредприятия, трудно переоценить. В свою очередь, достижение намеченных целей возможно лишь при наличии генеральной стратегии, направленной на повышение уровня конкурентоспособности. Реализация генеральной стратегии позволит авиапредприятию осуществить поэтапную и всестороннюю интеграцию в мировую транспортную систему и работать на рынке авиатранспортных услуг на равных, обеспечивая дальнейшее эффективное развитие. Доминирующей стратегией на воздушном транспорте РФ стала стратегия выживания, осуществляемая в условиях неопределенности и неясности перспектив развития. Лишь немногие из руководителей способны заглянуть в будущее, сформулировать стратегию, ориентированную на интеграцию в систему мировых транспортных и хозяйственных связей, которая требует от руководителей ориентации на международные стандарты качества, перехода на новые формы и методы коммерческой деятельности.

Адаптация российских авиапредприятий к условиям рыночной экономики требует решения множества важнейших проблем и первая из них - необходимость создания на авиапредприятиях «команды профессионалов», объединенных в рамках единой корпоративной культуры. Сейчас создается почва для цивилизованного рынка и здорового бизнеса. В этих условиях конкурентоспособность предприятия будет определяться наличием такой команды, умением эффективно использовать имеющийся стратегический потенциал. После того, как стратегия выбрана, ее необходимо реализовать и получить адекватные результаты. Претворение стратегии в жизнь и мобилизация коллектива требуют особых управленческих навыков и 14 решения самых разных задач. В то время как разработка стратегии — это управленческая задача, нацеленная на рынок, ее реализация ориентирована главным образом на операции - деятельность, связанную с управлением людьми и хозяйственными процессами. Если успешная разработка стратегии зависит от видения ситуации и глубокого анализа отрасли и конкуренции, а также предпринимательского творческого подхода, то успешное осуществление стратегии зависит от умения руководить другими людьми и их мотивации, а также обеспечения должной увязки основных видов деятельности организации и задач реализации стратегии. Реализация стратегии - это практическая, ориентированная на действие задача, которая служит испытанием способности руководителя проводить организационные изменения, проектировать и контролировать хозяйственные процессы, мотивировать людей и добиваться поставленных целей. Реализация стратегии является более сложным и ресурсоемким процессом по сравнению с ее разработкой, потому что она предполагает выполнение широкого круга действий, многообразие вариантов, наличие навыков управления людьми, настойчивости в формулировании и реализации инициатив, решение огромного числа вопросов и сопротивление переменам. Реализация стратегии предполагает трансформацию стратегического плана организации в действия, а затем в результаты. Подобно разработке стратегии, этот процесс требует участия всей управленческой команды, а не только нескольких старших менеджеров. Хотя в конечном счете за успешную реализацию стратегии отвечают директор организации и руководители основных структурных подразделений, процесс обычно затрагивает всю организационную структуру - от крупнейших операционных единиц до мелких рабочих групп.

*Место корпоративной культуры среди главных управленческих компонентов реализации стратегии.*

Перечисленные управленческие задачи постоянно возникают в процессе осуществления стратегии, независимо от конкретной ситуации, и определяют приоритеты. Формирование на авиапредприятии культуры, благоприятствующей стратегии, важно для ее успешной реализации, так как культура обеспечивает дух коллективизма в организации и производственный климат, необходимые для достижения поставленных целей. Культура организации складывается из того, почему и как организация действует именно таким образом, ценностей и убеждений, разделяемых руководством, норм поведения и этики, ожидаемых от всех работников, философии, лежащей в основе генеральной политики, и традиций, поддерживаемых в организации. Так что культура относится к 17 атмосфере и взаимоотношениям в организации, а также к стилю работы в ней. Очень часто элементы культуры организации связаны с ее основателем или другими влиятельными лидерами, сформулировавшими определенные ценности, убеждения и принципы, которых должна придерживаться организация и которые затем находят отражение в ее политике, заявлении о ценностях, стратегии и оперативных действиях. Со временем эти ценности и подходы начиняют разделять сотрудники и руководство организации. Культура развивается по мере того, как новые лидеры подкрепляют ее, новых работников побуждают следовать ей, пересказываются легендарные истории, воплощающие культурные традиции, а членов организации чтят и вознаграждают за следование культурным нормам. Корпоративные культуры весьма различны по степени укоренения в организации и составляющим элементам. Некоторые культуры прочно укоренились, тогда как другие прижились слабо и фрагментированы в том смысле, что существует множество субкультур, немногие ценности и нормы поведения разделяются всеми в организации и существует немного прочных традиций. Некоторым культурам присущ нездоровый характер, в них преобладает эгоистичное политиканство, сопротивление переменам и ставка исключительно на интересы организации; такие черты культуры часто предвещают ухудшение результатов работы организации. В быстро меняющейся хозяйственной обстановке предпочтительнее адаптивные культуры, потому что организация становится восприимчивой к переменам, экспериментированию, новаторству, новым стратегиям и методам работы, необходимым для реагирования на меняющиеся запросы тех, кто причастен к организации.

# Глава 3. Разработка предложений по внедрению корпоративной культуры в деятельность предприятий в индустрии туризма

## 3.1. Потенциальные возможности внутренней среды фирмы как ресурс развития корпоративной культуры

*Внутренняя среда (микросреда)* — это часть общей маркетинго­вой среды, которая находится внутри предприятия и контролирует­ся им. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возмож­ность фирме функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: *кадры* (их потенциал, квалификация; подбор, обучение и про­движение; оценка результатов труда и стимулирование; сохранение и поддержание отношений между работниками и т.п.); *организация управления* (коммуникационные процессы; орга­низационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределе­ние прав и ответственности; иерархия подчинения); *финансы* (поддержание ликвидности, обеспечение прибыль­ности, создание инвестиционных возможностей); *маркетинг* (стратегия туристского продукта; ценовая страте­гия; сбытовая стратегия; коммуникационная стратегия).

Цель исследования внутренней среды — выявление*сильных* и*сла­бых* сторон туристского предприятия. Вскрытые сильные стороны служат базой, на которую предприятие опирается в конкурентной борьбе и которую оно должно расширять и укреплять. Объектом самого при­стального внимания должны стать слабые стороны. Необходимо по­стараться, чтобы избавиться от большинства из них.

Внутренняя среда определяет возможности эффективного фун­кционирования туристского предприятия. Но она также может быть и источником проблем, если не обеспечивает необходимых условий комплексного использования концепции маркетинга.

Если действия различных служб и персонала турфирмы не объедине­ны единой стратегией, может возникнуть эффект «лебе­дя, рака и щуки», когда, например, отдельные подразделения и сотруд­ники не заинтересованы в реализации общих целей фирмы.

Подобной ситуации можно избежать, если попытаться поднять *культуру предприятия***,** которая должна подвергаться самому серьез­ному анализу в процессе исследований, что мы и рассмотрим на примере одного из турпредприятий, рассматривавшихся в предыдущей главе – туроператора «Пак Груп».

Культура предприятия складывается из множества норм, правил и ценностей, которыми оно руководствуется в своей деятельности. Куль­тура охватывает существующую на предприятии систему отношений между людьми, распределение власти, стиль управления, кадровые воп­росы, определение перспектив развития. Достигнутый уровень культу­ры может помочь предприятию грамотно работать, отсутствие культу­ры, напротив, будет препятствовать нормальной реализации его дело­вого поведения. Все здесь имеет значение — начиная от оформления офиса и заканчивая тем, какую реакцию сотрудников вызывает тот или иной вариант стратегической цели.

Приведем систему норм, правил и ценнос­тей, устоявшихся в туристской фирме «Пак Груп»:

1. Мы работаем в сфере услуг.

Клиенты — важнейшие фигуры в нашем деле.

Они оплачивают нашу работу.

Наша обязанность — удовлетворить их нужды.

2. Наш продукт — польза для клиентов. До, во время и после путешествия мы должны обеспечивать качество для наших клиентов.

3. Мы желаем конкуренции. Благодаря ей мы должны стать лучше.

4. Мы умеем учиться: у наших клиентов; у наших партнеров;

у наших конкурентов.

5. Мы все — одна команда, помогаем другим и друг другу

6. Мы хотим достичь успеха на мировом рынке.

7. Успех мы понимаем как: удовлетворенность наших клиентов; доходы для наших владельцев; перспективы для каждого из нас.

Организационная структура ЗАО «Пак Груп» является линейно-функциональной.(рис. 5) При такой структуре управления всю полноту власти берёт на себя линейный руководитель, возглавляющий определённый коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.д.).

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Рассмотрим функциональные обязанности некоторых департаментов в отдельности:

*Функциональные обязанности президента компании:*

* установление целей и задач организации
* разработка стратегии компании
* определение направленности продукта компании
* поддержание обратной связи с вице-президентом компании

*Функциональные обязанности вице - президента компании:*

* доведение целей и задач организации до директоров офисов
* разработка долгосрочный и краткосрочных планов компании
* представление фирмы во внешних организациях, подписание контрактов и т.п.
* поддержание обратной связи с президентом компании и директорами офисов

*Функциональные обязанности директоров офисов:*

* доведение целей и задач организации до начальников отделов офиса
* обеспечение выполнения сотрудниками всего офиса всех распоряжений и приказов руководства
* обеспечение соблюдения трудовой дисциплины всеми сотрудниками офиса
* контроль обеспечения офиса всем необходимым для работы
* ответственность за объем продаж офиса
* отслеживает выход рекламы, участвует в планировании объема рекламы
* составление всех необходимых отчетов по результативности рекламы
* ведение учета всех продаж офиса
* контроль качества обслуживания туристов на маршруте
* контроль и решение возникших вопросов в работе с клиентами
* поддержание обратной связи с вице-президентом компании и с директорами департаментов

*Функциональные обязанности директоров департаментов:*

* доведение поставленных целей и задач организации до сотрудников
* обеспечение выполнения сотрудниками своего отдела распоряжений и приказов руководства
* ответственность за объем продаж своего департамента
* ведение учета всех продаж своего департамента
* контроль за качества обслуживания туристов в отделе
* распределение обязанностей между работниками отдела
* поддержание обратной связи с директором офиса и сотрудниками департамента

*Функциональные обязанности менеджеров:*

* выполнение поставленных целей и задач директором отдела
* самостоятельное ведение своих дел
* решение текущих проблем
* поддержание обратной связи с директором отдела
* четкое выполнение «технологии продаж» компании
* ответственность за свой объем продаж

*Функциональные обязанности финансового департамента:*

* финансовая отчётность организации;
* правильное использование оборотного капитала;
* увеличение прибыли и т.д.

Структура линейно-функционального типа сохраняет принцип единоначалия – линейный руководитель устанавливает очередность в решении комплекса задач, определяя тем самым главную задачу на данном этапе, а также время и конкретных исполнителей. Деятельность функциональных руководителей при этом сводится к поискам рациональных вариантов решения задач, к умелому доведению своих рекомендаций до линейного руководителя, который на этой основе сможет обеспечить эффективное управление. Таким образом, обеспечивается эффективное условие для решения более важных глобальных проблем организации.

**Рис.5 «Организационная структура управления ЗАО «Пак Груп»**

Начальник отдела по работе с клиентами

Начальник отдела внутреннего туризма

Начальник хоз.отдела

Начальник общего отдела

Начальник отдела тех.обеспечения

Финансовый директор

Директор по маркетингу и рекламе

Директор визового департамента

Исполнительный директор

Деректор департамента реализации

Начальник отдела иностранных авиакомпаний

Нач.отдела российских авиакомпаний

Директор департамента авиаперевозок

Директор департамента бронирования

Заместитель ген.директора

*Миссия* компании «Пак Груп» – мы работаем, расширяя рынок и удерживая лидирующие позиции, чтобы обеспечивать все большее количе­ство туристов в Российской Федерации и странах Ближнего зарубежья высококачествен­ным отдыхом с целью повышения эффективности их дея­тельности.

*Генеральная цель* ЗАО «Пак Груп» в настоящее время – достигнуть высокой конкурентоспособности, увеличив в 2007 г. поток туристов по разработанным направлениям. Занять лидирующие позиции на российском рынке тур услуг.

Основные цели и задачи фирмы (рис.6):

1. *Учет растущих потребностей потребителей.*
	1. Повышение уровня сервиса.

1.2.Усовершенствования в международной системе бронирования.

ЗАВОЕВАТЬ ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

3.3.

3.2.

3.1.

3

1.3.2

1.3.1

1.3

1.2.

1.1

1

2

2.2.

2.1.

**Рис.6 «Дерево целей»**

1.3. Повышение доступности продукции для кли­ентов.

1.3.1. Разработка системы льгот на предпочитаемые направления.

1.3.2. Разработка недорогого направления - автобусных туров.

*2. Внедрение единых стандартов, технологий и правил, принятых в* мировой практике.

* 1. Повышение качества медицинского страхования.

2.2. Внедрение программы компьютеризации и новых ин­формационных технологий.

*3. Совершенствование системы продаж.*

3.1. Открытие новых представительств.

3.2. Расширение агентской сети.

3.3 Интенсивное использование возможности аэропортов Шереметьево-1,2

## 3.2. Имидж турпредприятия как комплексная методика внедрения эффективной программы корпоративной культуры турпредприятия

Имидж туристского предприятия зачастую является его наиболее важным конкурентным преимуществом. Это связано с природой предоставления туристских услуг. Туристские услуги неосязаемы, неотделимы от источника, не сохраняемы, непостоянны в уровне качества. Положительный имидж туристских услуг является гарантией их качества. Имидж повышает конкурентоспособность туристского предприятия на рынке путем привлечения потребителей и партнеров и облегчения доступа к ресурсам.

Применительно к специфике сферы туризма имидж можно определить как символ, обозначающий принадлежность продукции предприятия к определенной категории турпродукта. Смысловое значение имиджа является тем, что оно символизирует: как в целом, так и конкретно для каждого человека. В связи с этим покупка, основанная исключительно на образе услуги, имеет преимущества потому, в сознании покупателя сохраняется мысленный образ услуги туристского предприятия.

Оценка имиджа туристского предприятия представляет собой очень сложный процесс. Это связано с тем, что в имидже предприятия концентрируются объективные и субъективные ценности, заложенные в основу деятельности турпредприятия. Совокупность этих ценностей определяет конкурентные преимущества каждой отдельной фирмы. В экономической литературе разработана целая система показателей имиджа предприятия. Так, по мнению И. Алешиной и Б. Джи оценку имиджа предприятия должны производить эксперты на основе анализа соответствующей системы показателей, существующих неформальных обстоятельств, собственного опыта, интуиции[[1]](#footnote-1). Напротив, К. Бабич и И.Лахно предлагают ограничивать количество исследуемых факторов имиджа компании и на этой основе строить комплексный показатель его оценки[[2]](#footnote-2). Р. Акофф для оценки восприятия имиджа предприятия предлагает использовать метод интервью - как прямого, так и проективного, основанного на ассоциациях[[3]](#footnote-3).

Рассмотренные подходы, при несомненной их полезности, дают лишь ограниченную возможность сформировать полную оценку имиджа турпредприятия. Различные методы оценки имиджа охватывают далеко не все аспекты этого явления, и особенно это касается проблемы субъективного восприятия имиджа фирмы потребителями.

Целью данной статьи является обоснование метода оценки имиджа туристского предприятия, основанного на учете и измерении факторов конкурентоспособности фирмы.

Оценку имиджа турпредприятия предлагается осуществлять на основе следующих принципов: применения экспертных методов оценки; использования данных внешней и внутренней среды турпредприятия собранных на основе критериев полноты, достоверности, точности, своевременности и перспективности; приложения системного подхода к формированию показателей; применения комплексного подхода; использование принципа историчности.

Оценка имиджа турпредприятия должна осуществляться по конечным итоговым результатам реакции конкретного рынка, а оценка конкурентных преимуществ - на ранних стадиях инвестирования, при технико-экономическом обосновании инновационных и инвестиционных проектов. Дальнейший мониторинг реализации конкурентных преимуществ проводится на различных стадиях производственного процесса и логистики, вплоть до продажи турпродукта. Инструментами реализации этой политики являются учет, анализ, нормирование и оценка конкурентных преимуществ. Схема превращения конкурентных преимуществ турпродукта в формирование положительного имиджа турпредприятия показана на рис. 7.

На уровне 1 разрабатываются конкретные мероприятия по превращению отдельных факторов в конкретное конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество возникает на уровне 2. Далее эти преимущества должны воплотиться в конкретном продукте с целью обеспечения его конкурентоспособности (уровень 3). В конечном итоге положительный имидж турпредприятия складывается на уровне 4 под влиянием конкурентоспособности ее турпродуктов, сформированных конкурентных преимуществ, к которым могут относиться миссия фирмы, уровень культуры персонала, выбранная экологическая стратегия, качество системы менеджмента и др. Таким образом, в целом имидж турпредприятия определяется конкурентоспособностью ряда турпродуктов и конкурентным преимуществом самого предприятия.

**Рис. 7. Схема превращения конкурентных преимуществ турпродуктов в положительный имиджа турпредприятия**

На стадии проектирования оценка конкурентных преимуществ турпродукта осуществляется по формуле[[4]](#footnote-4):

где КПТ - показатель конкурентных преиму¬ществ конкретного турпродукта; i =1, 2, ..., n -номер конкурентного преимущества конкретного турпродукта; j = 1, 2, ..., m - номеp фактора i-ro конкурентного преимущества ij - вес j-roβi = 1; αΣi - вес i-го конкурентного преимущества, αтурпродукта; i - относительное илиΠij = 1; βΣфактора i-го конкурентного преимущества, ij - относительное илиΦнормативное значение i`-го конкурентного преимущества; нормативное значение j-ro фактора j-ro конкурентного преимущества.

Показатель конкурентных преимуществ турпродукта характеризует его потенциальную конкурентоспособность. Показатель имиджа турпредприятия определяется как сумма баллов по каждому фактору. Эксперты дают оценку фактора от 1 - наихудшее значение фактора, до 5 - наилучшее значение фактора. По этой системе при учете десяти факторов имиджа минимальное значение конкурентоспособности будет равно 10, максимальное - 50.

Для повышения точности оценки предлагается рассчитывать относительные веса каждого фактора конкурентоспособ¬ности. Для этого можно использовать результаты оценок, предоставленных различными экспертными группами, к числу которых можно отнести потребителей, руководителя, конкурентов и т. д.

Набор показателей, с которыми может работать каждая из экспертных групп, можно определить следующим образом.

1. Потребители: качество, характеристики турпродукта, известность торговой марки, фирменный стиль турпредприятия, престижность, наличие и качество сервисных услуг, предоставляемая система скидок, цены турпродуктов, представления потребителей о заявленной миссии и стратегии турпредприятия.

2. Руководитель и трудовой коллектив: уровень лояльности руководства к персоналу; уровень информационной открытости руководства; предоставленные социальные гарантии; моральная атмосфера, возможность карьерного роста; система заработной платы и морального стимулирования; престиж турпредприятия; его фирменный стиль; корпоративная культура; представления персонала о заявленной миссии и стратегии компании;

3. Конкуренты и бизнес партнеры: уровень лояльности к партнерам; надежность и престиж турпредприятия; принадлежащая ему доля рынка; устойчивость; ликвидность активов фирмы; представления партнеров о заявленной ею миссии и стратегии; информационная открытость;

4. Государственные учреждения и общественные организации: значимость туристской продукции предприятия для региона; количество предоставляемых рабочих мест; участие в социальных программах; законопослушность компании; представления региональной администра¬ции о заявленной ею миссии; открытость предприятия к неформальным контактам; информационная открытость; соблюдение турпредприятием экологических стандартов; престижность.

Оценка имиджа проводилась посредством экспертного опроса представителей соответствующих групп восприятия и сотрудников турпредприятия.
Интегральный показатель оценки имиджа предприятия и каждой его компоненты определялся по приведенной ниже формуле как среднее значение

На основании полученного среднего значения могут быть сделаны выводы о степени соответствия реального имиджа предприятия положительному.

Проиллюстрируем предложенный подход к оценке имиджа и его преобразованию в положительный на примере ЗАО «Пак Груп».
Оценка имиджа проводилась посредством анонимного опроса потребителей продукции ЗАО «Пак Груп», деловых партнеров, сотрудников фирмы, а также представителей местной общественности и региональной администрации. Численность экспертных групп, представлявших соответствующие группы восприятия, составляла от 15 до 20 человек, что вполне достаточно для формирования представительной выборки.

При этом в результате опроса экспертов получены оценка реального имиджа ЗАО «Пак Груп», а также оценка «зеркального» имиджа, отражающая представления руководителя предприятия о корпоративном имидже организации.

В результате проведенного исследования оказалось возможным выделить компоненты внешнего и внутреннего имиджа исследуемого туристского предприятия в оценках различных экспертных групп.

1. Внешний имидж предприятия.

a. В оценках потребителей имидж ЗАО «Пак Групп» не вполне соответствует положительному, что определяется, прежде всего, недостаточно развитой системой сервисных услуг, отсутствием у них возможности составить представление о миссии и целях фирмы. Основным препятствием к созданию положительного имиджа оказывается качество предоставляемых фирмой сервисных услуг.

b. Бизнес-имидж предприятия определяется представлениями партнеров о фирме. Эта составляющая имиджа ЗАО «Пак Групп» также не в полной мере удовлетворяет критериям положительной оценки, что связано с недостаточной инфор¬мационной открытостью фирмы, отсутствием открытой информации о ее целях и стратегиях.

c. Общественный имидж фирмы создается оценками представителей исполнительной и законодательной региональной власти. Имидж ЗАО «Пак Груп» в глазах представителей власти также не полностью соответствует положительному. Общественность недостаточно проинформирована о целях и стратегических задачах предприятия, не удовлетворена количеством предоставляемых рабочих мест, не осведомлена о проводимых фирмой социальных акциях. В результате сложившийся образ предприятия не в полной мере способствует продвижению продукции на рынке. Надо отметить, что до определенной степени представители региональной администрации удовлетворены участием предприятия в социальных программах региона, соблюдением законности на предприятии, информационной открытостью, считают продукцию предприятия значимой для развития экономики региона. Однако формированию положительного общественного имиджа мешает то, что представители власти не имеют четких представлений о миссии и стратегических целях предприятия.

2. Внутренний имидж предприятия.

a. В оценках сотрудников ЗАО «Пак Груп», имидж их фирмы недостаточно близок к положительному. Причиной этого является отсутствие информационной открытости руководства, ведущее к нечеткости представлений персонала о миссии и решаемых фирмой задачах, стратегических целях предприятия. Мешают формированию положительного имиджа недостаточно отлаженная система морального и материального стимулирования персонала, неразвитая система социальных гарантий.

b. Представления генерального директора о возглавляемой им компании по различным параметрам отражают его видение ряда проблем в «розовом» свете (хотя итоговые оценки по структурным составляющим имиджа у экспертов и руководства предприятия совпадают). По многим ключевым позициям представления генерального директора и персонала расходятся, что вполне типично для взаимоотношений «собственник – работник». В итоге можно заключить, что имидж ЗАО «Пак Груп» в целом не в полной мере соответствует положительному. Уточненные оценки различных параметров имиджа могут быть получены путем определения относительного веса каждого интегрального фактора имиджа. Предлагается выделить четыре основных фактора имиджа и приписать каждому значение относительного веса в диапазоне от 1 до 4. Относительные веса различных факторов имиджа таковы: предлагаемая ценность продукции турпредприятия (вес 4), престижность (вес 3), качество турпродуктов и сервиса на конкретном рынке (вес 2), цена турпродукта (вес 2). Каждому фактору эксперт может присвоить от 1 до 5 баллов (табл. 7).

**Таблица 1.**

**Экспертная оценка имиджа турпредприятия ЗАО «Пак Груп»**

Конкурентоспособность имиджа турпредприятия, определенная экспертами по системе баллов, определяется тогда следующим образом:

Кт - конкурентоспособность имиджа турпредприятия (значение колеблется от 2 до 10); n - количество экспертов; Б ij - экспертная оценка i-м экспертом j-ro фактора конкурентоспособности турпредприятия; aj - вес j-ro фактора (от 4 до 1);

Подставив в формулу данные экспертной оценки факторов конкурентоспособности имиджа турпредприятия ЗАО «Пак Груп» (табл. 8), получим значение показателя Кт = 7,44.

Таким образом, оценка конкурентоспособности имиджа ЗАО «Пак Груп» экспертными группами составила 7,44 баллов из возможных 10, и следовательно, у компании имеются значительные резервы (25,6%) повышения конкурентоспособности своего имиджа по всем направлениям.
Одним из основных инструментов повышения конкурентоспособности фирмы является стратегическое планирование имиджа. Зная особенности механизма взаимодействия между отдельными элементами плана по созданию имиджа, можно вести компанию к формированию или укреплению ее положительного имиджа.

При этом важно обеспечить гармоничное сочетание стратегии определения приоритетов на основе комплексного подхода к созданию имиджа.

Турпредприятие сможет преуспеть только в том случае, если при формировании плана создания имиджа будут определены приоритеты, однако, если остальные аспекты имиджа будут игнорироваться, общий имидж и репутация предприятия могут пострадать.

Таким образом, можно предложить ряд мероприятий по разработке положительного многоаспектного имиджа ЗАО «Пак Груп». Проведенные исследования показали, что практически у всех групп общественности, в том числе у самого персонала предприятия, отсутствуют представления о миссии, стратегических целях и задачах компании. Эти компоненты имиджа фирмы требуют особенно глубокой проработки, поскольку именно они имеют концептуальное значение и представляют на рынке полноценную картину деятельности и предназначения предприятия.

Одновременно, в целях формирования положительного имиджа ЗАО «Пак Груп», способствующего успеху предприятия, рекомендуются мероприятия, ориентированные на представителей основных заинтересованных групп:

Потребители:

\_ проведение рекламной кампании в регионах с целью фор¬мирования положительного имиджа (увеличения известности) торговой марки предприятия;

\_ обеспечение подачи рекламной информа¬ции с учетом представления потребителей о качестве и разнообразии продукции фирмы;

\_ создание и развитие системы сервисного обслуживания;

\_ размещение в рекламной продукции информации о заявленной миссии и стратегических целях предприятия (отра¬жающих интересы потребителей), подчеркивающей общественный статус потребителей, а также информации о раз¬нообразии выпускаемых услуг.

Персонал:

\_ внедрение в сознание сотрудников четких представлений о миссии и стратегических целях предприятия путем отражения их содержания внутри офисных помещений, упоминания на различных собраниях и совещаниях;
 внедрение системы обучения персонала, направленной на повышение его профессионального и культурного уровня;

\_ внедрение системы информирования персонала о задачах, решаемых предприятием с целью повышения уровня информационной открытости руководства;

\_ разработка и внедрение системы оценки работы персонала на основании принятых критериев с учетом мер материального и морального стимулирования;

\_ внедрение системы социальных гарантий сотрудникам.
Бизнес-партнеры:

\_ обеспечение возможности ознакомления партнеров с миссией и стратегическими целями предприятия; формирование высокой деловой репутации предприятия путем обеспечения строгого выполнения договорных обязательств.

Общественность:

\_ проведение рекламной кампании в периодической региональной печати с публикацией информации о миссии и стратегических целях предприятия (с учетом интересов общественности), деловой репутации предприятия и его руководителя, участии предприятия в различных социальных программах;

\_ публикация интервью руководителя с целью формирования его положительного имиджа в глазах общественности;
 формирование неформальных отношений с представителями власти через участие в политической жизни, поддержку политических и общественных движений, участие в решении региональных проблем экологии, занятости, здравоохранения.

Формирование положительного имиджа предприятия - процесс сложный и многогранный, требующий особого внимания и больших усилий. Турпредприятие должно постоянно заботиться о формировании благожелательного отношения общества и сотрудников к себе. Только в этом случае, как показывает практика, можно рассчитывать на долговременный успех.

## 3.3. Рекомендации по совершенствованию культуры поведения персонала предприятий индустрии гостеприимства и этики делового общения

*Общие положения*

Этикет (фр. - etiquette) - нормы и обычаи, регулирующие культуру поведения человека в обществе. В это понятие входит совокупность правил, связанных с умением держать себя в обществе, внешней опрятностью, правильностью построения беседы и ведения переписки, грамотностью и ясностью изложения своих мыслей, культурой поведения за столом и в иных ситуациях делового и светского общения.

Нравственный смысл этикета проявляется прежде всего в том, что с его помощью мы получаем возможность выразить уважение к человеку. В зависимости от назначения, социальной принадлежности его носителей этикет может определяться как придворный, дипломатический, военный, деловой и т.п. Общая тенденция, характеризующая современный этикет, - его демократизация, избавление от излишней усложненности и вычурности, стремление к естественности и разумности. Эта тенденция, однако, не отменяет всей строгости и обязательности применения этикета, например, в такой сфере, как международное общение, где отступление от общепринятых норм может нанести ущерб и стране, и ее представителям.

Что касается делового этикета, то он основывается на тех же нравственных нормах, что и светский. В современном предпринимательстве, отмечая взаимосвязь делового и светского этикетов, выделяют следующие общие для них нравственные нормы:

- вежливость, которая является выражением уважительного отношения к человеку. Проявлять вежливость - значит желать добра человеку. Суть вежливости - доброжелательность;

- корректность или умение держать себя всегда в рамках приличий, даже в конфликтной ситуации;

- тактичность - чувство меры, превысив которое, можно обидеть человека или не дать ему "сохранить лицо" в затруднительной ситуации;

- скромность - сдержанность в оценке своих достоинств, знаний и положения в обществе;

- благородство - способность совершать бескорыстные поступки, не допускать унижения ради материальной или иной выгоды;

- точность - соответствие слова делу, пунктуальность и ответственность при выполнении взятых обязательств в деловом и светском общении.

В международной сфере деловой этикет в целом следует нормам и традициям, наиболее полно выраженным в дипломатическом протоколе и этикете.

Под дипломатическим протоколом понимается совокупность общепринятых норм, правил и традиций, соблюдаемых официальными лицами в международном общении.

При этом дипломатический этикет, как важная часть протокола, регламентирует правила поведения официальных лиц во время различных мероприятий, включающих переговоры, встречи делегаций, визиты, беседы, взаимные представления, приемы и т.д.

Дипломатический протокол и этикет носят наднациональный характер и в связи с этим получили широкое распространение в сфере международного делового общения.

Основные принципы протокола соответствуют нравственным нормам делового и светского общения и включают:

1) взаимную вежливость;

2) такт;

3) непринужденность (естественность, раскованность, но не фамильярность);

4) разумность (рациональность)

5) обязательность.

Деловой костюм

Главные требования к одежде - опрятность, аккуратность, соответствие назначению, месту, положению и возрасту человека, времени года. Костюм должен быть отглаженным, без пятен, рубашка - свежей, обувь - чистой и без сбитых каблуков. Все элементы одежды и аксессуары должны быть тщательно подобраны по цвету и назначению и составлять в целом ансамбль, главным в котором должно быть сочетание строгости, вкуса и элегантности.

Итак, характерной особенностью делового костюма является его строгость. Она достигается отсутствием ярких тонов и экстравагантности в покрое. Клубный пиджак малинового или зеленого цвета уместен при неформальном общении, костюм традиционного покроя (однобортный или двубортный в соответствии с модой) - атрибут делового человека на службе и во время официальных мероприятий.

Деловому человеку рекомендуется выбирать спокойные тона и фасоны.

Летом и в дневное время носят более светлые костюмы, зимой и на вечерних мероприятиях - более темные. Высокий темп деловой активности часто не оставляет времени на переодевание к каким-то определенным событиям и мероприятиям, следующим сразу за завершением рабочего времени. В связи с этим на Западе многие деловые люди используют костюмы средних тонов в сочетании с белыми или очень светлыми сорочками, в которых допустимо появиться и на вечернем приеме. В этом случае, равно как и в другой обстановке, очень важен тщательно подобранный галстук. Надо помнить, что носить черные галстуки не принято, их надевают только в знак траура.

Не рекомендуется использовать большое количество украшений. Чем проще булавка для галстука, часы, а также портфель, ручки и другие необходимые предметы, тем лучше. Особый вкус и внимание к своим украшениям, аксессуарам и макияжу должны проявлять женщины.

В деловой одежде как мужчинам, так и женщинам рекомендуется использовать одновременно сочетания не более двух - трех цветов. В тон подбирают носки и галстуки. Обувь черного цвета подходит ко всем костюмам, цветная - не сочетается с черными и синими костюмами.

Приводить себя в порядок согласно этикету можно только дома, в номере гостиницы или специально отведенных для этого местах.

*Деловая переписка*

Деловая переписка, независимо от ее предназначения и уровня, должна

отвечать следующим пяти требованиям:

1. Ясность;

2. Краткость (лаконичность);

3. Завершенность (полнота) ;

4. Любезность (учтивость);

5. Грамотность.

 Следует помнить, что любое письмо - это послание (обращение) к респонденту. Если последний не поймет его смысл, он, естественно, не сможет правильно отреагировать на него.

Для того, чтобы обеспечить ясность и понятность письма, необходимо найти самые подходящие слова и выражения, раскрывающие суть того, что вы хотите изложить. При этом имеют значение не только слова и выражения, но и пунктуация, длина предложений, построение (внутренняя структура) самого предложения, где порядок слов тоже несет смысловую нагрузку, а также разбивка на абзацы (параграфы).

Следует добавить, что в деловой переписке предложения должны быть, по возможности, короткими. Хотя в то же время надо помнить, что сплошной набор коротких, рубленых фраз производит нежелательное впечатление (так называемый эффект стаккато). Язык и структура предложения должны соответствовать интеллектуальному и образовательному уровню адресата.

Краткость (лаконичность). Как известно, проблемой для любого делового человека (бизнесмена) является нехватка времени и в связи с этим он всегда приветствует все то, что сберегает ему и время, и энергию. В связи с этим самым лучшим письмом для делового человека будет то, при чтении которого он быстро схватит его смысл. Таким образом, ясность слов и грамматическая структура дополняются лаконичностью (краткостью) самого письма.

Краткость предполагает исключение из содержания письма всех второстепенных деталей, повторов и длинных оборотов речи. И в то же время нельзя слишком упрощать письмо в ущерб полноте, что может быть истолковано как неучтивость и бестактность.

Нельзя игнорировать основные факты, относящиеся к делу, как и все те выражения и обороты, которые подчеркивают любезность, сердечность и добрую волю пишущего.

Завершенность (полнота). Полноту содержания письма никогда не следует приносить в жертву его краткости. Все основные мысли и соображения автора должны быть изложены в письме. Чтобы ничего не упустить, предварительно перед написанием письма делается набросок тех пунктов, которые должны найти отражение в послании.

После составления черновика еще раз сверяется, отражено ли все то, что предполагалось. Если что-то было забыто, вносится дополнительно.

Иногда, чтобы не нарушать целостность и логическую стройность письма, дается post-scriptum (P.S.), в котором приводится дополнительная информация, в том числе и не имеющая прямого отношения к содержанию письма.

Любезность (учтивость). Каждая уважающая себя деловая организация (фирма), всерьез обеспокоенная заботой о своем успехе, должна проявлять максимум сердечности и учтивости в личных контактах с отдельными лицами и компаниями (учреждениями, предприятиями), поскольку с выражений почтения и уважения к клиенту (деловому партнеру) начинается успех дела.

Однако надо и в этом знать меру, помня правило "не пересластить".

Слишком назойливое и пространное выражение любезности свидетельствует о слабом вкусе, говорящего, даже если он при этом искренен в своих чувствах.

Форма проявления любезности зависит прежде всего от содержания письма, т.е. от того идет ли речь о пользе или невыгоде для адресата. К примеру, в случае отказа от какого-либо предприятия (дела), невозможности выполнить чью-либо просьбу (предложение), должна быть проявлена максимальная сдержанность в выражении любезности. Но в любом случае, при самых неприятных обстоятельствах не допускается в деловых письмах сарказм и оскорбления.

*Грамотность.*

Грамотность - обязательное требование к деловым (и вообще к любым) письмам.

*Этика разговора по телефону.*

Значение телефона очень велико. Умение человека вести телефонные переговоры в конечном счете определяют его репутацию и репутацию фирмы, которую он представляет. Специальные требования предъявляются к содержанию телефонных разговоров.

К основным правилам относятся следующие:

1. Отвечая на звонок, представьтесь. Люди любят знать, с кем они разговаривают. Кроме того, это создает обстановку доверительности и помогает лучше понять собеседника.

2. Не давайте выхода вашим отрицательным эмоциям. Ваш собеседник меньше всего виноват в том, что у Вас плохое настроение.

3. Отвечайте на все телефонные звонки. Никогда нельзя знать заранее, какой по счету звонок принесет выгодный контракт или ценную информацию.

4. Убедитесь в точности сведений, которые вы намерены сообщить. Лучше еще раз все перепроверить, чем заставить человека проделать долгий путь, который в итоге окажется безрезультатным.

5. Для того чтобы выяснить, что вам нужно, задавайте вопросы по анкетному принципу ("Как вас зовут?", "Откуда вы звоните?", "Ваш номер телефона?"), предоставляя отвечающему как бы заполнить пробелы. Часто приходится "вытягивать" из клиента дополнительную информацию. Для этого используйте вопросы, начинающиеся с "что, когда, где, кто, как", но избегайте "почему", так как оно содержит оттенок недоверия.

Итак, что следует и чего не следует делать, когда звонит телефон:

*Не следует:*

- долго не поднимать трубку;

- говорить "привет", "да" или "говорите", начиная разговор;

 - спрашивать: "Могу ли я вам помочь?";

- вести две беседы одновременно;

- оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго;

- использовать для заметок клочки бумаги и листки календаря;

- передавать трубку несколько раз;

- говорить "все обедают", "никого нет", "пожалуйста, перезвоните".

*Следует:*

- поднять трубку до четвертого звонка телефона;

- говорить "доброе утро (день)", представиться;

- спрашивать "Чем я могу вам помочь?";

- концентрироваться на разговоре и внимательно слушать;

- предложить перезвонить, если для выяснения деталей требуется время;

- использовать бланки для записи телефонных разговоров;

 - записать номер звонящего и перезвонить ему;

- записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему.

Этот список можно продолжить. К примеру, нельзя превращать разговор в допрос, задавая вопросы типа "С кем я разговариваю?" или "Что вам нужно?"

Старайтесь следить за своей дикцией; говорить отчетливее, если вы говорите с акцентом; избегать привычки зажимать микрофон рукой, чтобы что-то сказать коллегам. Если звонящий высказывает по телефону жалобу, не говорите ему:

"Это не моя ошибка", "Я этим не занимаюсь" и т.п., - этим Вы роняете репутацию фирмы и не помогаете клиенту в решении проблемы. Поэтому дайте ему выговориться до конца; выразите ему сочувствие, а если виноваты вы, извинитесь; запишите его имя, телефон, номер заказа или другие данные. Если вы обещали ему перезвонить, сделайте это как можно скорее, даже если в решить проблему к назначенному сроку не удалось. Запомните: когда проблема решена, клиент, как правило, чувствует себя вашим должником, а это можно использовать для деловых контактов и роста бизнеса.

Существуют выражения, которых следует избегать при телефонных разговорах, к ним, в частности, относятся:

"Я не знаю", "Мы не сможем этого сделать", "Вы должны...", "Подождите

секундочку, я скоро вернусь", "Нет".

Даже беглое знакомство с этикой телефонных переговоров, как показывает практика, увеличивает эффективность работы служащих и одновременно повышает их уровень удовлетворенности собственной работой.

Имидж организации - это образ организации, существующий в сознании людей. Можно даже сказать, что у любой организации существует имидж вне зависимости от того, кто над ним работает и работают ли над ним вообще. В случае отпускания вопроса имиджа на самотек он сложится у потребителей стихийно, и нет никакой гарантии, что он будет адекватным и благоприятным для фирмы.

Формирование образа, своеобразного “лица” организации – дело не только специалистов в этой области (маркетологов, рекламистов). Имидж организации формируется не только направленными на это акциями и мероприятиями.

Качество производимых товаров и оказываемых работ/услуг, отношение персонала к своему работодателю, клиентуре и собственной деятельности имеет значение для имиджа не менее важное, чем реклама и презентации.

Благоприятный образ-имидж должен быть адекватным, оригинальным, пластичным и иметь точный адрес. Быть адекватным - значит соответствовать реально существующему образу или специфике фирмы. Быть оригинальным – значит отличаться от образов других фирм (товаров), особенно однотипных.

Быть пластичным - значит не устаревать, не выходить из моды, изменяясь, казаться неизменным. Иметь точный адрес - значит быть привлекательным для определенной целевой аудитории, т.е. для настоящих и потенциальных заказчиков.

Приступая к созданию имиджа, необходимо выяснить, во-первых, род деятельности фирмы в настоящее время и в перспективе; во-вторых, чем товары (услуги) фирмы отличаются от товаров (услуг) конкурентов.

**Задачи имиджа:**

1.Повышение престижа фирмы, т.к. разработка фирменного стиля

свидетельствует о внимании фирмы не только к вопросам производства.

2.Повышение эффективности рекламы и различных мероприятий по продвижению товара. Облегчение введения на рынок новых товаров (услуг), т.к. фирме со сложившимся имиджем вывести товар на рынок легче.

3.Повышение конкурентоспособности фирмы, т.к. в условиях равного товара конкуренция ведется на уровне имиджей фирм.

*Создание имиджа фирмы.*

Искусственное создание имиджа лучше доверить профессионалам высокой квалификации, поэтому не следует экономить средства на его создание.

Имидж только частично "принадлежит" фирме - в виде визуальной атрибутики фирменного стиля, другая его часть создается средствами PR и живет в массовом сознании потребителя.

Если фирма не позаботится о создании нужного имиджа, потребители могут обойтись собственным воображением и прийти к своему варианту имиджа, который не всегда будет выигрышным для фирмы.

*Этапы создания имиджа:*

- Определение целевой аудитории, изучение ее возраста, рода занятий и т.п.

- Разработка концепции имиджа. Концепция имиджа - это главные принципы, мотивы и ценности, характерные для фирмы и ее товаров, а также значимые для потребителя.

- Формирование, внедрение и закрепление имиджа в сознании потребителя.

Основные средства формирования имиджа: фирменный стиль, визуальные средства, оригинал-макеты, вербальные средства, рекламные средства, PR-мероприятия.

*Фирменный стиль.*

Фирменный стиль - это совокупность художественно-текстовых и технических составляющих, которые обеспечивают зрительное и смысловое единство продукции и деятельности фирмы, исходящей от нее информации, внутреннего и внешнего оформления. Понятие "фирменный стиль" содержит в себе две составляющие: внешний образ и характер поведения на рынке.

 Внешний образ - создается единым стилевым оформлением товарного знака, логотипа, деловой документации, фирменного блока, фирменной цветовой гаммы, фирменной вывески, фирменной одежды, рекламных объявлений, буклетов, дизайна офиса и т.п.

Характер поведения на рынке - определяется взаимоотношениями фирмы и ее представителей с партнерами, заказчиками, поставщиками, банками, конкурентами. Характер поведения на рынке отличается особым стилем при проведении рекламных кампаний и мероприятий по стимулированию сбыта, а также работой с общественностью, наличием корпоративного духа и корпоративной культуры.

Товарный знак (торговая марка, эмблема) - это официально принятый термин, означающий зарегистрированное в установленном порядке оригинально оформленное художественное изображение (оригинальные названия, художественные композиции и рисунки в сочетании с буквами, цифрами, словами или без них и т.п.).

Товарный знак служит для отличия товаров или услуг одного лица (юридического или физического) от однородных товаров или услуг другого.

### ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

- Современным российским турпредприятиям необходимо улучшить для повышения эффективности собственные стандарты обслуживания;

- Отсутствие скоординированных действий по налаживанию эффективных корпоративных отношений на началах высокой культуры туристского обслуживания не позволяет отечественным компаниям занять должного места в международном турбизнесе. Более того, на этом фоне ориентация на ценовой фактор ведет к потере предпринимательской инициативы и сегодня, и в перспективе. Если же на внутреннем рынке не будет уделяться серьезного внимания корпоративной культуре турфирм, неминуем отток туристов и перераспределение потока в пользу зарубежных компаний;

- Между тем конкуренция усиливается. Чтобы выжить и развиваться, компаниями необходимы деньги. А получить их можно, привлекая клиентов качеством услуг и стимулируя их приобретение. Этому и должно способствовать налаживание корпоративных отношений. Помимо ярко выраженной социальной направленности, система туррынка обладает собственными отличительными признаками. Они проявляются в особенностях организаций – главных субъектов рыночных отношений в туризме. Ключевая фигура туррынка – клиент. Ему отводится роль основного системообразующего субъекта рыночных отношений в схеме системообразующий субъект – туркомпания как производитель и продавец продукта. На рынок выходят разные фирмы: организаторы путешествий (туроператоры), розничные торговцы (турагенты), перевозчики, отели и иные средства размещения туристов, предприятия общественного питания, развлечений и другие. Важно, чтобы они гармонично дополняли друг друга и предоставляли все услуги, необходимые потребителю как в количественном, так и в качественном отношениях;

- Добиться такой гармонизации непросто хотя бы в силу значительных различий в специфике деятельности организаций, в характере целей, стратегических установок, потенциале внутренней среды и других параметрах. Определенная роль в этом отношении отводится стандартам обслуживания. Они устанавливают формальные критерии, по которым оцениваются и качественный уровень обслуживания клиентов, и деятельность любого сотрудника фирмы. С их помощью удается отчасти преодолеть негативное влияние изменчивости туруслуг.

- Тем не менее, проблемы качества обслуживания остаются, видоизменяются, трансформируются и вызывают законные нарекания со стороны клиентов;

- Перспективное направление гармонизации в сфере туристского обслуживания, которое позволило бы достичь надежности воспроизводства его качества и дало бы импульс развитию сферы в целом – разработка и распространение корпоративных стандартов обслуживания (КСО) в туризме. Это взаимосвязанный комплекс обязательных для исполнения норм и правил обслуживания клиентов во всех областях предоставления туруслуг. Приобретая путевку в турфирме, турист получает право на потребление ценностей, определяющих корпоративную культуру отеля, ресторана, перевозчика, экскурсионного бюро, поставщиков развлечений. КСО призван гарантировать высокое качество сервиса с опорой на присущую соответствующей компании культуру, проявляемую при взаимодействии с внешней средой. Поэтому такой стандарт может быть назван стандартом корпоративной культуры обслуживания (СККО). По сути, такие стандарты получили распространение в гостиницах 3, 4 или 5\*. Причем за каждой категорией стоит соответствующий уровень культуры обслуживания, гарантирующий тот или иной уровень качества;

- Но речь в данном случае идет о том, чтобы испытать культуру обслуживания по всем компонентам единого пакета услуг. А при необходимости и при потреблении дополнительных услуг. Для создания такого инструмента воздействия на качество туристского обслуживания необходимо тесное взаимодействие всех туристских организаций. Его содержание прорабатывается на стадии заключения договоров с поставщиками туруслуг, с турагентами. До клиента такой стандарт должен доводиться при ознакомлении с туром. Помимо информации о поездке и о предоставляемых условиях, потребитель получает представление о культуре его обслуживания в случае приобретения и потребления пакета;

- С психологической точки зрения знакомство с таким стандартом может стать активным фактором формирования побудительного мотива у покупателя. Клиент может посчитать более ценным для себя стандарт культуры обслуживания, нежели стандарт качества обслуживания. Это обусловлено психологическим восприятием культуры с позиции доверия провозглашаемым ею установкам. Кроме того, внедренный в практику обслуживания стандарт, ориентированный на привнесение в нее определенных культурных ценностей, приводит к тому, что корпоративная культура реально становится частью турпродукта. Это очень важно, поскольку речь идет об обогащении содержания продукта. А, следовательно, и о большей привлекательности его для туриста. Нужно отметить следующее. Если обратиться к руководителям турфирм с вопросом, что они понимают под корпоративной культурой, ответы могут быть разные. Например, это то, как „ведется работа с клиентом”, „организовано управление персоналом”, „принимаются решения”, „построено обучение сотрудников”. Или это „традиции, культура, которые присутствуют в компании”, „фирменный стиль и реклама” и многое другое, что действительно относится к корпоративной культуре. Стандарт же корпоративной культуры обслуживания четко определяет ценности организации, на которых строится весь комплекс работ по обслуживанию туриста во время путешествия. Этот стандарт вносит единообразие в понимание сущности корпоративной культуры фирмы и ее ответственности за обеспечение высококлассного обслуживания туристов. А ответственность эта обусловлена гуманистической направленностью туризма. В этом проявляется образовательная и развивающая функции корпоративной культуры.

- Адаптация к ней туристских организаций усиливает их позиции на рынке. В эффективности продаж турпродукта большую роль играет коммуникативная культура. В целом, курс на предпринимательство, развивая предприимчивость в поиске новых возможностей, инициации нововведений, гибком маневрировании ресурсами, способствует преодолению трудностей, обусловленных природой туруслуг. И создает качественно иную среду рыночного поведения турфирм, более расположенную к восприятию и распространению ценностей корпоративной культуры. Туристская организация – это не только предпринимательский образ действий. Прежде всего, это социальная общность людей, преследующих общие цели. Они находятся под воздействием социальной роли организации и отражаются в ее миссии. Корпоративная культура прямо и однозначно определяет возможности осуществления миссии, целей, стратегии организации, вызывая ответственное и энергичное движение в этом направлении.

- Носитель корпоративной культуры – организация. Но основу ее поведения, ориентированного на ценности, при взаимодействии с субъектами внешней среды образует поведение отдельных работников. Они должны осознать необходимость корпоративного поведения. В среде профессиональных участников туррынка интерес к корпоративной культуре объясним. Они сталкиваются с негативными последствиями ее отсутствия или неразвитости в хозяйственной практике. Рассчитать непосредственную отдачу от распространения корпоративной культуры в деятельности турфирм трудно. Но можно представить себе возможный ущерб при потере клиентуры, срыве выгодных договоров с поставщиками туруслуг, затягивании сроков формирования и выхода на рынок нового продукта, нечестной конкуренции и прочего.

- Один из важнейших аспектов туристского обслуживания – надежность фирмы. Надо полагать, корпоративная культура туристской компании во взаимодействии с культурами других организаций может обеспечить надежность обслуживания. И гарантировать создание условий для удовлетворенности туриста качеством услуг во время путешествия. Люди, профессионально занимающиеся туризмом, по достоинству оценивают роль корпоративной культуры в этой сфере. Существует развернутое и содержательное определение: „Корпоративная культура – сложная многоуровневая система взаимоотношений фирмы и потребителя ее продукции (услуг), основанная на понимании фирмой своей социальной роли, служащая постоянному повышению степени удобства, качества и комплексности обслуживания. Она отражает специфику внутренних организационных, профессиональных и психологических особенностей фирмы, а также коммерческие, философские, эстетические представления руководства и персонала о перспективном развитии бизнеса”.

В этом определении единство и взаимосвязь различных аспектов замыкаются в итоге на обслуживании туристов. Этому и должна быть подчинена разноплановая деятельность по распространению корпоративной культуры на турпредприятиях.

#

# Список использованной литературы

1. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». - М., 2004.
2. Албастова Л. Н. Технология эффективного менеджмента.- М.: «Издателство ПРИОР», 2006. - 288 с.
3. Алешина И. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетологов. - М.: ИНФРА-М, 2007.- 266 с.
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Инфра-М, 2000. - 325 с.
5. Бабич К., Лахно И. Оценка имиджа промышленного предприятия // Бизнес-Информ. - 2007. - N 8. - С. 47-58.
6. Бизнесмены играют в хоккей, пропагандируя здоровый образ жизни. //Деловой Петербург, №24, 7.4.2005
7. Богданова М. Моральный кодекс бизнесменов. //Япония сегодня, Москва, №7, 15.7.2004.
8. Бэйкер С., Юдин П. Учиться, учиться и учиться... //Капитал (Москва), №82, 28.8.2006.
9. Ваганов А. Четырехлетка изобретательства. //Независимая газета, Москва, №138 (1463), 29.7.2005.
10. Власова Н. Корпоративная культура //Дела, люди XXI, 2001, №10, январь.
11. Воскресенский Г. Обольщать надо профессионально. Как создать привлекательный образ банка. //Век, Москва, №35, 19.9.2005.
12. Выживает тот, кто меняется вместе с рынком. //Капитал (Москва), №13, 23.4.2005.
13. Германович А. Фирмы следуют девизу пролетариев всех стран. //Капитал (Москва), №7, 12.3.2004.
14. Гурьева Л. Каждый день на связи Париж. //Биржа плюс карьера, Нижний Новгород 4.2.2004.
15. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. - СПб.: Издательство `Питер`, 2000. - 224 с.
16. Замуруева И., Фуколова Ю., Жук Р. Сто дней до призыва. //Деньги, №3, 26.1.2003.
17. Зрелов П., Шихирев П., Ратникова Г. О национальной программе «Российская деловая культура». //Служба персонала, №9, 2004.
18. Иванова С. Корпоративная культура - эффективное средство мотивации сотрудников. //Служба персонала, №9, 2005.
19. Испытание на профпригодность. //Коммерсантъ-Деньги, №037, 8.10.2004.
20. Катасонова Е. Культура и бизнес. //Япония сегодня, Москва, №5, 15.5.2005.
21. Катков В. М. Чайковская Н. В. Деловая игра ФЭМУП: Методические рекомендации к проведению проблемно - ориентированной деловой игры. Муром, 2004. 50 с.
22. Катков В.М. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии //Журнал депонированных рукописей, №10 октябрь, 2000
23. Ковалевский В. Внутри «большой шестерки» продолжаются большие игры. //Финансовые известия №013, 24.2.2003.
24. Корпоративная культура Intel. http://www.mtel.ru/mtel/30th/cn71898c.htm
25. Корпоративная культура в практике бизнеса: символы и образы http://e-xecutive.ru/publications/aspects/
26. Костромина Т. Скупой лечится всю жизнь. //Невское время, Санкт-Петербург, №106, 18.6.2004.
27. Кричевский Р. Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 2003.
28. Крылов Н. Конференции, съезды, вечеринки - все это ритуалы процесса интеграции. //Капитал (Москва), №7, .2.3.2004.
29. Крылов Н. Ни одна команда не хочет узнавать счет в конце года. //Капитал, Москва, №31, 27.8.2005.
30. Крылов Н. Поощрение и порицание - это вам ни хухры-мухры, это ритуалы. // Капитал (Москва), №6, 5.3.2002.
31. Крылов Н. Традиции и ритуалы: От ремесленников Древнего Рима до компаний ХХ века. // Капитал (Москва), №5, 26.2.2001.
32. Крылов Н., Никифорук К. Потенциал фирмы зависит от корпоративной культуры. //Капитал (Москва), №9, 26.3.2003.
33. Культ культуры. http://www.nns.ru/analytdoc/sobes/kult.html
34. Культура организации. http://src.nsu.ru/psych/konspekt/k20/k20-6.htm
35. Кучерова О. Nissan запретил сотрудникам быть вежливыми. У компании не хватает на это средств. // Русский телеграф, №074, 25.4.2004.
36. Ладанов И. Социокультура организации. //Управление персоналом, № 5 (35), 2005.
37. Лапицкий М. Предпринимательская культура. http://www.transport.ru/2\_period/min\_ekon/N296/pred.htm
38. Магура М. И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество.// Управление персоналом, 2004, № 11 с.43
39. Матвеева А. Культура мешает объединению. //Эксперт, №007, 23.2.2004.
40. Матяс И. Досуг. // Белорусская газета, Минск, Беларусь, №39, 20.10.2003.
41. Менеджер выбирает заместителя... // Азия - экономика и жизнь (Алматы), №42, 11.10.2001.
42. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., «Дело», 2002.
43. Орлова Т. Имидж банка - корпоративная культура. //Народная газета Московского региона, Москва, №140. 31.7.2003.
44. Островская М. «Я уважаю этот напиток, потому что знаю как его делают». // Компания, №014, 21.4.2004.
45. Пичугин И., Умаров М. Японские электронные компании. Корпоративная Япония. // Koммepcaнтъ- Daily, №100, 15.6.2005.
46. Промптова О. Работа в японской компании требует самоотречения. //Капитал, Москва, №22, 25.6.2001.
47. Профессионализм стоит дорого именно потому, что приносит высокую прибыль. // Рынок ценных бумаг, №010, 12.6.2002
48. Пшенников В. Honda: творческий лик. //Япония сегодня, Москва, №2, 15.2.2003.
49. Пшенников В. Этo-Sony. //Япония сегодня, Москва, №11, 15.11.2004.
50. Радугин А. А. Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж, 2005.
51. Самарцева О.К. Организационная культура предприятия http://ipmconsult.ru/conferences/doclad\_personal.php
52. Сащенкова Н. Организационная культура и ее влияние на эффективность организации. - Обнинск, 2001.
53. Свистунов С. Лидеры производства электронных игрушек не сумели заключить альянс. //Финансовые Известия, Москва, №43 (394), 17.6.2002.
54. Сергеев В. «Сэзон-групп»: союз бизнеса и культуры. //Япония сегодня, Москва, №3, 15.3.2004.
55. Смиткляйм Бичем и Гласко-Уэлком приостанавливают переговоры. //Финансовые известия, 26.2.2002.
56. Собчик Е. Корпоративная культура. Царское ли это дело? Из опыта работы с крупными коммерческими организациями. http://www.ug.m/ug\_pril/ol/97/39/t4\_l.htm
57. Солдатов А. Энди Гроув решил взять Европу на испуг. // Сегодня, №026, 12.2.2003.
58. Сообщества добиваются успеха скорее, чем «машины». //Капитал (Москва), №10(109), 2.4.2004.
59. Старый кадровик борозды не портит...// Деньги, №11, 24.3.2006.
60. Сухоруков А.С., Веселков А.Ф. Психодиагностика и прогноз успешности как средство повышения эффективности персонала. //Вестник АРБ, Москва, №36, 3.12.2002.
61. Труды научно-технической конференции «Новые технологии и научно-технические достижения промышленности - человеку, обществу, государству» - ПРОМТЕХЭКСПО XXI
62. Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М., ЮНИТИ, 2005.
63. Учись менеджменту. XX. Искусство управления персоналом - недостижимая мечта или дерево строгих нормативов? //Деловой экспресс, №168, 13.5.2004.
64. Фрезе Э., Тойфсен Л., Беекен Т., Энгельс М., Лемани П. Реструктуризация предприятий: направления, цели, средства.// Проблемы теории и практики управления, 2005. № 4, с. 116
65. Фуколова Ю., Иванющенкова М. Служба народов. //Деньги, Москва, №40, 29.10.2005.
66. Хананашвили А. Подбор персонала выгоднее поручить профессионалам. //Финансовые известия, №35 (386), 15.5.2004.
67. Чернов Н. Стиль фирмы. // Рекламный мир, Москва, №142, 6.8.2003.
68. Шихирев П.Н. Роль психологии и психологов в развитии общественных связей банка. //Вестник АРБ, Москва, №36, 3.12.2002.
69. Шихирев П.Н. Хороший климат в коллективе становится стратегическим ресурсом компании. // Финансовые известия, №69, 9.7.2001.
70. Шулинс Н. Заячьи уши успешно привлекают клиентов. // Капитал (Москва), №71, 11.6.2004.
71. ЮКОС: кадровая политика. http://www.yukos.ru/responsibility/culture/
72. ЮКОС: мировоззрение. http://www.yukos.ru/leadership/mirovoz/
73. Юрлов С., Хайклер Э. Почти обо всем из уст бывшей сотрудницы Microsoft. // Соmрutеr-wоrld Россия, Москва, №32, 2.9.2005.

# Приложения

**Приложение 2.**

**Человек прежде всего[[5]](#footnote-5)**

Цели тренинга - дать участникам курса принципы качественного обслуживания клиентов и построения гармоничных взаимоотношений в целом; усовершенствовать навыки эффективных коммуникаций при общении с внутренним и внешним клиентом; сформировать у участников осознание своего стиля поведения, создать мотивацию к личностному росту.

Бизнес невозможен без клиентов. Работа с клиентами - важнейшее направление деятельности любой компании, поскольку сохранение старых клиентов и привлечение новых является необходимым фактором успеха в любом бизнесе. В конечном итоге, именно клиент приносит прибыль организации, поэтому все в организации должны направлять свои усилия на удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов.

В настоящее время продукты становятся все более взаимозаменяемыми, и выбирая поставщика, клиент ищет чего-то большего. Это «что-то большее» является хорошим сервисом. Становясь частью корпоративной культуры, качественный сервис может выступать своего рода брэндом организации, ее сильным конкурентным преимуществом.

То, как товар или услуги воспринимаются клиентами, а следовательно, объем продаж и репутация фирмы, существенно зависит от людей – от каждого конкретного сотрудника, работающего с ними.

Курс посвящен личностным аспектам сервиса. В ходе тренинга понятие сервиса рассматривается очень широко – не только как сервис для клиента, но и как сервис для своих коллег, подчиненных, руководителей, друзей, родных – всех тех, кто нас окружает; не только как сервис в организациях сферы обслуживания, но и в компаниях, предлагающих сложные продукты.

Всем людям в течение жизни приходится выступать и в качестве клиентов, и сервисодателей, и на работе, и дома. Поэтому установка на хорошее обслуживание связана с положительным отношением к людям и умением строить взаимоотношения с ними.

Чтобы сложилось благоприятное впечатление о компании, сервисодатель должен работать с желанием, уверенно и непринужденно. А это во многом определяется личностью сотрудника, его установками в области сервиса и его отношением к жизни в целом. Ведь человек, ощущающий, что его планы реализуются, производит на окружающих лучшее впечатление и тем самым оказывается более привлекательным сервисодателем.

Если обратиться к истории, тренинг был создан для скандинавской авиакомпании SAS и помог кардинальным образом изменить отношение людей к сервису и вывести компанию из кризисного состояния. Обучение по данной программе прошел весь персонал авиакомпании и как результат SAS была признана авиакомпанией года. Тренинг получил название "Человек прежде всего" (Putting People First) и моментально стал бестселлером.

Следующей авиакомпанией была British Airways, история обучения персонала которой вошла во многие книги по менеджменту - как пример положительного изменения корпоративной культуры через комплекс процессов, причем одним из наиболее важных было обучение всего персонала, а именно 36.500 сотрудников. После того как компания была также объявлена авиакомпанией года, Президент Авиакомпании сэр Колин Маршалл сказал: "Много факторов повлияло на наш успех, но главную роль сыграла программа ТМИ "Человек прежде всего".

**Структура базового тренинга:**

Понятие сервиса. Факторы, оказывающие влияние не восприятие сервиса клиентом, материальный и личностный сервис. Восприятие и критерии оценки качества сервиса.

Клиенты внутренние и внешние. Сервис как часть корпоративной культуры.

Важность факторов личного развития для совершенствования работы с клиентами. Основные жизненные установки, которые должны быть у человека, чтобы стать профессиональным сервисодателем.

Построение взаимоотношений с другими людьми. Общение на уровне фактов и умение понимать чувства людей. Позиция "Победитель" и "Неудачник". Как становятся победителями и неудачниками. Как научиться быть победителем. Как помочь другим людям стать победителями.

Знаки внимания. Важность внимания для оказания хорошего сервиса. Как научиться оказывать положительное внимание. Как научиться критиковать, не обижая человека.

Использование средств вербальной и невербальной коммуникации для создания гармонии общения. Что отражает ваш язык тела и как научиться им пользоваться. Как научиться читать язык тела окружающих. Как научиться создавать позитивную атмосферу.

Психологические типы личности. Трансакционный анализ в ситуациях общения, или как происходят коммуникации между людьми различных типов.

Время в контексте сервиса. Психологическое восприятие времени человеком. Закон первых четырех минут.

Во время тренинга участники:

Узнают принципы качественного обслуживания клиентов;

Поймут важность качественного обслуживания для организации и для них лично;

Осознают свою роль в обслуживании клиентов;

Осознают свой стиль поведения в общении с клиентами и коллегами;

Научатся поддерживать друг друга внутри организации;

Научатся использовать средства вербальной и невербальной коммуникации для создания гармонии общения;

Научатся различать психологические типы клиентов и выбирать индивидуальный подход к ним;

Научатся работать с клиентом в ситуации жалобы и превращать недовольных клиентов в партнеров;

Научатся оказывать качественный сервис и положительно относиться к своей работе;

Получат импульс к новым достижениям.

Продолжительность тренинга может быть 8 и 16 часов, в зависимости от поставленной задачи и выделенного времени. Тренинг может быть как самостоятельным, так и включенным в качестве модуля в программы "Корпоративное и личное качество", "Управление культурой сервиса", "Сервис, ориентированный на брэнд".

Перед корпоративным тренингом есть возможность проведения экспресс-оценки, отвечающей на вопрос "Каков уровень сервиса в вашей организации", что позволит более тщательно определить области развития и смоделировать программу.

В качестве рабочих материалов участники получают книгу "Человек прежде всего", содержащую много полезных идей и алгоритмов. Материал скомпонован таким образом, что книга наверняка станет вашим помощником при решении как крупных, так и мелких повседневных задач, личных и корпоративных проблем.

После обучения у участников есть возможность получения бесплатных консультаций в течение 30 дней у инструктора-консультанта, проводившего тренинг.

О возможных формах проведения данного тренинга, принципах организации, ценах и условиях его проведения вы можете более подробно узнать в разделах: открытые тренинги и корпоративные тренингиhttp://www.timemanager.ru/homepages/ru/website3.nsf/url/bt\_complex\_programs!OpenDocument.http://www.timemanager.ru/homepages/ru/website3.nsf/url/bt\_programs\_for\_top-managers!OpenDocument

Для получения дополнительной информации или оформления заказа обращайтесь в разделы "Запрос" / "Заказ", по телефонам (495) 234 0370, 234 0371 и 234 0372 или по электронной почте mail@tmi.ru. Ответственные за работу с клиентами:

- по открытым тренингам - Ботвинова Елена Валерьевна;

- по корпоративным тренингам - Зимина Наталья Петровна;

- по комплексным и индивидуальным программам - Королева Светлана Александровна.

**Корпоративными сокровищами являются люди и информация, а не здания и оборудование.**

1. Алешина И. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетологов. - М.: ИНФРА-М, 2007.- с. 148, 3. [↑](#footnote-ref-1)
2. Бабич К., Лахно И. Оценка имиджа промышленного предприятия // Бизнес-Информ. - 2004. - N 8. - С. 47-58. [↑](#footnote-ref-2)
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Инфра-М, 2000. - 325 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Инфра-М, 2000. - 325 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. http://www.timemanager.ru/homepages/ru/website3.nsf/url/ct\_ppf!OpenDocument [↑](#footnote-ref-5)