

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

УДК 338.46.640.4

С.Г. ДЕМЧЕНКО,
доктор экономических наук, профессор

E-mail: demchenko@ieml.ru

Г.А. АБУЛХАНОВА,
старший преподаватель

Институт экономики управления и права (г. Казань)

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

В статье показывается роль организационной культуры в системе управления для повышения эффективности работы предприятий гостиничного бизнеса. Производится анализ действующей организационной культуры гостиниц г. Казани.

В настоящее время все большее внимание уделяют вопросам организационной культуры в системе управления, задача которой заключается в придании бизнесу гуманного социально-ориентированного и культурно-опосредованного характера. Бизнес представляет собой социально-экономический институт, оказывающий воздействие своими решениями на внутреннюю и внешнюю социально-экономическую среду [1, с. 56-60]. Предприятия, которые для реализации своих целей задействуют многих работников и затрагивают в результате своей деятельности интересы других людей, должны считаться с последствиями воздействий своих операций. Это правила, в соответствии с которыми предприятия осуществляют свою деятельность, и персонал, и фонды, на основании которых они функционируют, и степень

свободы, которой они пользуются для достижения поставленных целей.

Организационная культура рассматривается нами как действенный инструмент в управлении, способствующий достижению бизнесом поставленных целей. Система ценностей, которые разделяют работники, их умения и навыки, сложенные в индивидуальные и коллективные усилия, приводят фирму к намеченным результатам.

Существующая на предприятии организационная культура формирует поведение работников и их отношение к труду. Усилия работников приводят к тем или иным результатам деятельности: финансовым, производственным, маркетинговым и социальным. По системе обратной связи результаты сопоставляются с намеченными целями, что позволяет определить эффективность произведенных затрат. В зависимости от

эффективности деятельности осуществляется вознаграждение работников за труд, что формирует степень удовлетворенности или неудовлетворенности результатами труда и вознаграждением и влияет на дальнейшие усилия работников.

Значение организационной культуры для развития предприятия в системе управления определяется рядом обстоятельств. Во-первых, она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности. Во-вторых, знание основ корпоративной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное. В-третьих, организационная культура, более чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания) [2, с. 126].

По нашему мнению, современная система управления должна исходить из возрастающей роли организационной культуры. Это позволит переориентировать систему управления предприятием на долгосрочные перспективы развития, нацелит организацию на повышение эффективности труда персонала. Новая система управления предприятием предполагает сильную организационную культуру, стимулирующую инициативу, творческие и организационные нововведения, открытость обсуждения проблем, атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя. Это даст возможность осуществить переход к концепции эффективного управления предприятием.

Исследование организационной культуры на предприятиях гостиничного бизнеса Республики Татарстан проведено нами с целью выявления проблем и разработки рекомендаций по

ее совершенствованию. В качестве объектов исследования выступили три гостиницы: "Шаляпин Палас отель", "Сафар-отель" и гостиница "Регина". Исследование проводилось на основе анкетного опроса работников гостиниц по следующим направлениям:

1. Отношение персонала к организационной культуре гостиницы. Изучались такие вопросы, как понимание работниками миссии гостиницы, их восприятие содержания и значения организационной культуры и другие вопросы.

2. Мотивация работников в гостиницах как необходимой составляющей организационной культуры. Изучались такие вопросы, как зависимость заработной платы от результатов труда работника, удовлетворенность действующей системой вознаграждения за труд.

Результаты исследования показали, что все опрошенные считают организационную культуру чрезвычайно важной для деятельности предприятия индустрии гостеприимства, но под организационной культурой большинство работников (75%) понимают лишь ее поверхностный уровень: традиции, корпоративные праздники, ритуалы, символику. Двадцать пять процентов респондентов вообще не смогли сформулировать понятие организационной культуры (рис. 1).

Среди положительных сторон сложившейся организационной культуры работники гостиничного комплекса "Шаляпин Палас отель" назвали наличие фирменного стиля в оформлении интерьера гостиницы, рационально организованную систему обучения вновь поступивших сотрудников, которая выражается в прохождении испытательного срока и наставничестве. Работники гостиничного комплекса "Сафар-отель" отметили следующие положительные черты организационной культуры: символика, проведение корпоративных праздников, в частности юбилеев работников, выездов на природу, организации празднования Нового года, 8 марта.

Персонал гостиницы "Регина" выделил следующие положительные черты действующей организационной культуры: традиция отмечать праздники, в частности день рождения гостиницы; проведение конкурсов профессионально-

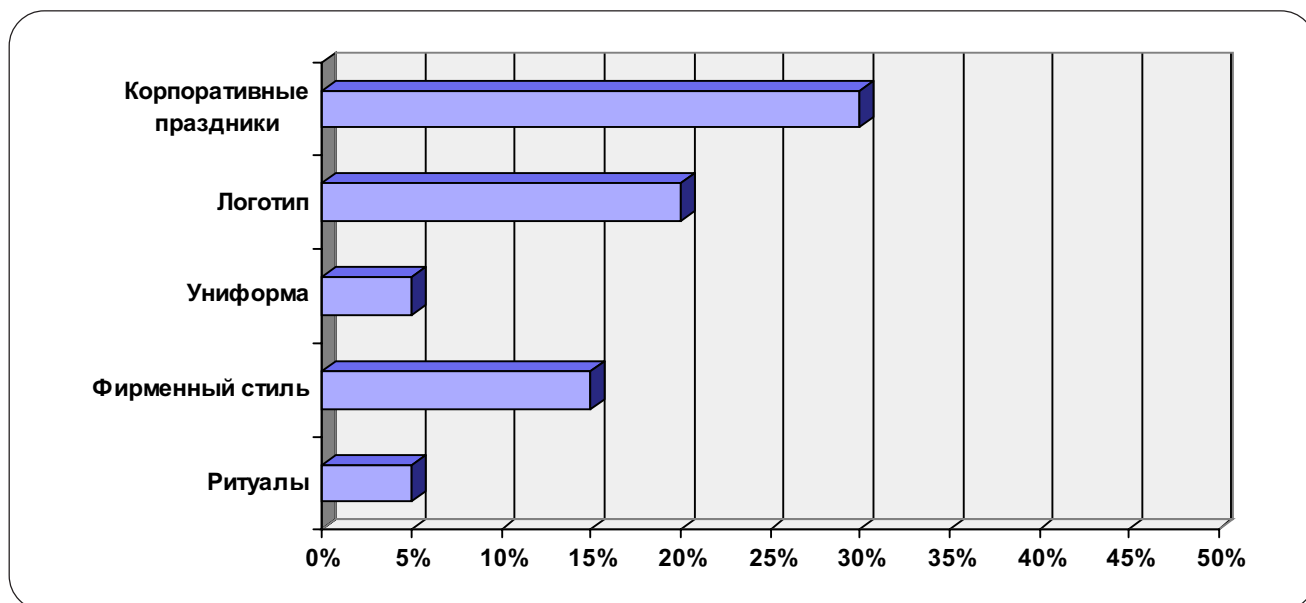


Рис. 1. Сравнение преобладающих элементов организационной культуры в гостиницах Казани по оценкам респондентов

го мастерства; общественные связи со средствами массовой информации, наличие символики; запись на видео значимых для организации событий (торжественные мероприятия, конференции, семинары); выпуск различной продукции с фирменной символикой (календари, бланки, авторучки и другое); разрешение сотрудникам пользоваться услугами гостиничного комплекса: посещать бассейн, солярий, тренажерный зал.

Наряду с положительными сторонами действующей организационной культуры, в ответах респондентов были отмечены и недостатки. Нельзя утверждать, что эти недостатки сразу негативно скажутся на эффективности системы управления, но в ближайшем будущем это возможно. В рейтинг самых распространенных ответов о недостатках организационной культуры вошли ответы, приведенные в табл. 1.

Указанные в табл. 1 недостатки следует объяснить отсутствием должного управления организационной культурой со стороны руководства гостиничных комплексов. Исходя из названных положительных и отрицательных черт изученных организационных культур гостиниц, можно сделать вывод, что основной акцент в формировании организационной культуры сделан на ее материальные компоненты.

Еще раз подтверждается вывод о том, что не только исполнительный, но и управленческий персонал под организационной культурой понимают лишь ее поверхностные черты. Большинство опрошенных респондентов считают, что нельзя нарушать сложившееся в организации нормы и инструкции (65%), даже если эти стандарты не закреплены документально.

Таблица 1

Доля отрицательных характеристик организационной культуры гостиниц

Ответы респондентов	% к числу опрошенных
1. Несовершенная система мотивации персонала	35,9
2. Отсутствие закреплённых письменных правил стандартов поведения	27,8
3. Отсутствие медицинского и оздоровительного центра	19,7
4. Отсутствие рекламного слогана или лозунга	10,8
5. Отсутствие легенд и мифов о гостиничном комплексе и его создателях	5,8

Мы попросили респондентов назвать основные положительные и отрицательные факторы, формирующие поведенческие стереотипы трудового поведения на предприятиях гостиничного бизнеса. Были получены ответы, приведенные в табл. 2.

В сфере обслуживания, где с клиентом работают лицом к лицу, не может стоять вопрос о высоком качестве сервиса, если показатели удовлетворенности персонала низки. Важным фактором в удовлетворенности работой является причастность сотрудника организации. Причастность лежит гораздо глубже мотивации. Мотивацию руководство предприятия должно демонстрировать, а причастность – это характеристика персонала, которая часто выражается в глубокой эмоциональной приверженности, даже преданности целям и ценностям организации. Именно причастность формирует в сотруднике чувство гордости за то, что он работает в данной организации, что он – часть этого конгломерата (не важно, большой конгломерат или нет) [3, с. 67].

Для сферы гостеприимства важность этого понятия выражается, прежде всего, в способности персонала преодолевать трудности, связанные с выполнением своих профессиональных обязанностей.

На вопрос: "Хотели бы Вы работать в данном гостиничном комплексе долго?" ответы

распределились следующим образом: большинство работников хотят работать на своих местах в течение пяти лет: 40% опрошенных ответили "очень вероятно", 20% – уверены на 100%, 25% – может быть, останутся работать в отеле, 10% – не уверены, что останутся работать в индустрии гостеприимства, и 5% считают маловероятным работу в отеле в течение следующих двух лет (рис. 2).

Приведенные данные имеют, на наш взгляд, важное значение. Это сопряжено со следующими обстоятельствами: на фоне общего экономического кризиса работников прослеживается явная тревога за свое будущее, стремление как можно дольше оставаться на одном рабочем месте, низкая мотивация на достижение целей организации.

С утверждением: "Я чувствую себя членом семьи отеля" согласились и полностью согласились по 25% сотрудников соответственно. Большинство опрошенных (35%) сомневались в ответе и ответили "не знаю", 15% не согласны с данным утверждением и не чувствуют себя членами семьи отеля.

Исходя из гистограммы (рис. 3), можно сделать вывод, что большинство сотрудников (35%) не знают, гордятся ли они тем, что работают именно в этом отеле. Но при этом 30% респондентов гордятся своей работой в этом отеле, а 20% не согласны с этим утверждением.

Таблица 2

Факторы, формирующие поведенческие стереотипы трудового поведения на предприятиях гостиничного бизнеса

Положительные факторы	Отрицательные факторы
Положительный имидж гостиничного бизнеса, особая атмосфера высокого сервиса, оказывающая нужное эмоциональное воздействие на персонал гостиницы	Отставание целого ряда гостиничных сетей по уровню заработной платы от других сфер деятельности
Привлекает внешняя красота высококлассных отелей, которых с каждым годом становится все больше	Высокая текучесть кадров в гостиничной отрасли
Перспектива строительства в Казани большого количества новых гостиниц, и, соответственно, увеличение рабочих мест	В большинстве случаев карьерный рост сотрудников возможен только при переходе на работу в другую гостиницу, которая предлагает более привлекательные условия. Соответственно, персонал мигрирует из гостиницы в гостиницу, повышая показатели текучести кадров
Активное внедрение международного опыта гостиничного бизнеса в российскую практику, возможность зарубежных стажировок	Многие работники в гостиничном бизнесе жалуются на переработку, сверхурочную работу, ночные смены. Доплаты за это являются скорее исключением, чем правилом
Возможность совмещения работы с учебой	Нет реально работающей системы наставничества и соответствующей ротации персонала. Наставник должен не только «поставить» молодого специалиста на какую-либо должность, но и развить его, обеспечивая карьерный рост

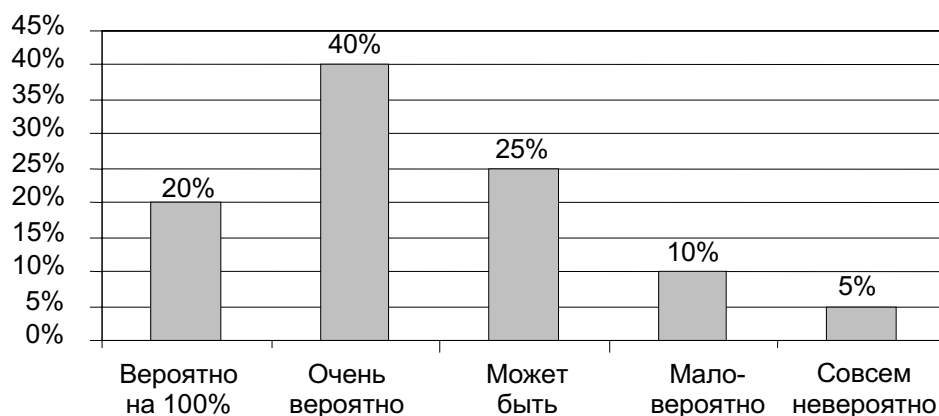


Рис. 2. Вероятность работы в индустрии гостеприимства в течение пяти лет

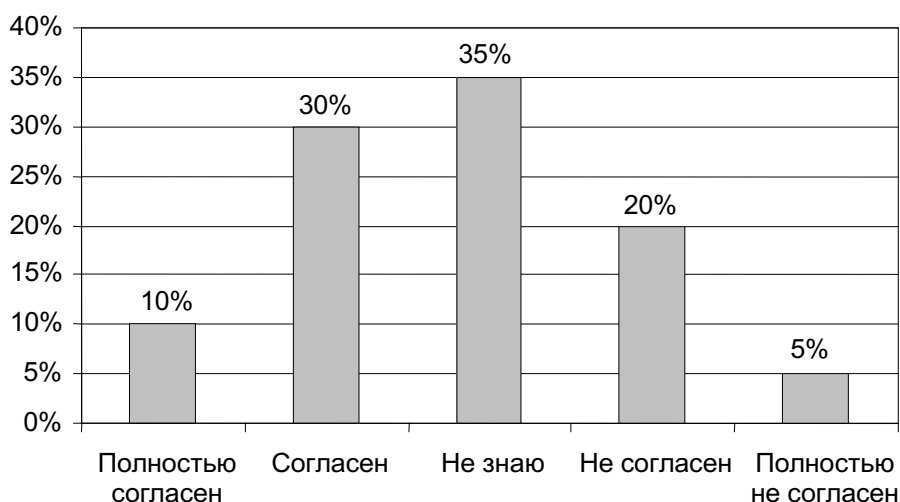


Рис. 3. Оценка чувства гордости сотрудников

ем. Разброс в этих результатах не очень большой, и поэтому необходимо обратить внимание на данные цифры.

С утверждением, что руководство гостиниц привлекает и удерживает выдающихся сотрудников, согласились только в общем числе 30% из 100%; 65% работников не согласились или полностью не согласились с этим утверждением. Пять процентов сотрудников вообще затруднились ответить на этот вопрос (рис. 4).

С утверждением: "Администрация гостиницы ценит мое отношение, заботится обо мне и делает инвестиции в мое преуспевание" 55% сотрудников согласны и считают, что это дей-

ствительно так, при этом 20% из этого числа с данным утверждением согласились полностью, 30% опрошенных не согласились с этим утверждением, 10% полностью не согласны и считают, что руководство не ценит их работу и не делает на них ставку в работе, и 5% работников отеля затруднились ответить на этот вопрос (рис. 5).

Обработка материалов исследования по оценке мотивации свидетельствуют о том, что в обследованных нами гостиницах существуют определенные проблемы. В исследуемых организациях практически отсутствует система мотивации и стимулирования персонала. Об этом

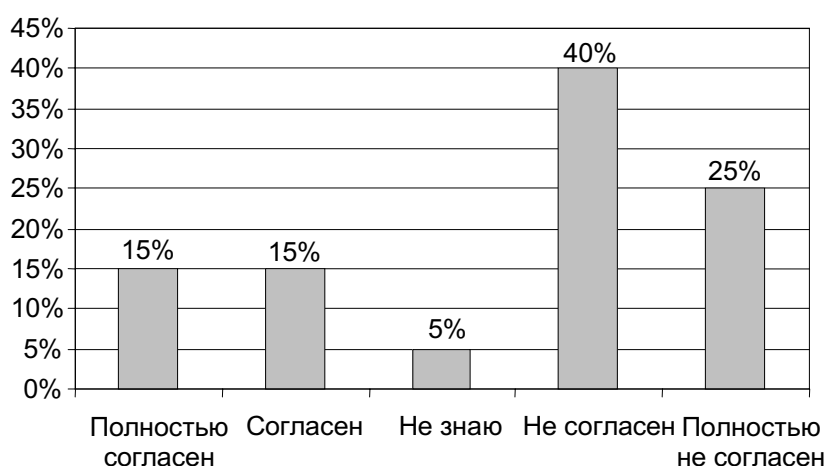


Рис. 4. Привлечение выдающихся сотрудников

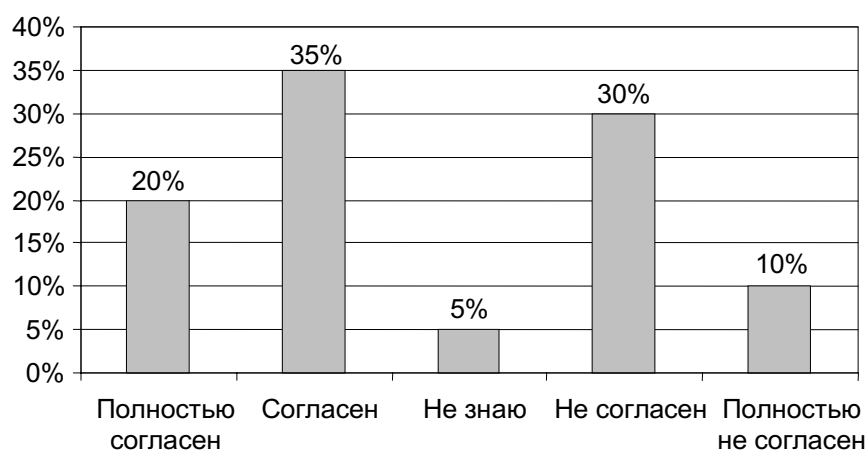


Рис. 5. Оценка ценности руководства сотрудников отеля

говорят следующие данные. На вопрос, удовлетворены ли вы заработной платой и материальным стимулированием, были получены результаты, приведенные в табл. 3.

Из табл. 3 видно, что четкое "да" сказали в среднем 15% опрошенных. Устраивает воз-

награждение 20% сотрудников, "не знаю" ответили – 1% респондентов. Твердое "нет" сказали в среднем 64% работников. По результатам опроса можно судить, что мотивация сотрудников в индустрии гостеприимства развита неэффективно.

Таблица 3

Удовлетворенность заработной платой, в %

Устраивает ли заработная плата	«Сафар-отель»	«Шалыпин Палас отель»	«Регина»	Среднее значение
1. Полностью устраивает	10	16	19	15
2. Устраивает	15	25	20	20
3. Не знаю	1	1	1	1
4. Не устраивает	58	43	49	50
5. Полностью не устраивает	16	15	11	14

В ходе исследования нами выяснялась зависимость вознаграждения от результатов труда, то есть, всегда ли тот, кто работает лучше, получает больше (табл. 4).

Таблица 4
Зависимость вознаграждения от результатов труда

Зависит ли з/п от результатов труда	«Сафар-отель»	«Шаляпин Палас отель»	«Регина»
Да	35	37	24
Не совсем	12	14	19
Только премия	48	42	48
Нет	5	7	9

Как видно из табл. 4, в наибольшей степени зависимость вознаграждения проявляется в гостинице "Шаляпин Палас отель". Среднее значение по всем трем гостиницам составляет 32%, то есть менее чем у половины опрошенных сотрудников существует прямая зависимость заработка от результатов труда. В среднем, у 15% опрошенных заработная плата никак не связана с результатами их трудовой деятельности.

Ситуация с премией несколько лучше, поскольку в среднем 46% сотрудников знают, за что они получили премию. И не знают лишь 7%. У данной категории сотрудников отсутствует мотивирующая функция премиальных выплат, следовательно, администрация гостиницы тратит денежные средства впустую.

Из ответов на вопрос, "В полной ли мере вы реализуете свои способности?" (табл. 5), мы видим, преобладает частичная реализация сотрудниками своих способностей (67%). Ответы респондентов на вопрос: "Что мешает полностью реализовать свои способности?" приведены в табл. 6.

Низкая заработная плата только в одной гостинице явилась причиной, мешающей сотрудни-

Таблица 5
Реализация способностей работников

В полной ли мере реализуете свои способности	«Сафар-отель»	«Шаляпин Палас отель»	«Регина»
Да	28	25	25
Частично	66	72	63
Совсем не реализую	6	3	12

Таблица 6
Факторы, препятствующие реализации способностей работников

Что мешает полностью реализовать способности	«Сафар-отель»	«Шаляпин Палас отель»	«Регина»
1. Низкая заработная плата	0	0	3
2. Отсутствие моральных стимулов	33	30	45
3. Нет необходимости	18	9	25
4. Иное	49	61	27

кам реализовать свои способности. Преобладающей причиной для большинства гостиничных комплексов стало отсутствие моральных стимулов. Это свидетельствует о недостаточно развитой системе мотивации персонала гостиниц. На наш взгляд, для предприятий гостиничного типа моральное стимулирование является наиболее простым, дешевым и сплывающим фактором, но, как показывает исследование, весьма мало и слабо используемым в гостиницах. Организационная культура предприятия определяет требования к такому важному мотиватору, как карьерный рост. Ответы на вопрос о горизонте планирования карьеры распределились следующим образом: 11% опрошенных планируют свою карьеру на один год вперед, 28% – на два года, 11% – на три года, 22% – на пять лет. Оставшиеся 28% респондентов не планируют собственную карьеру вообще. Распределение предпочтений опрошенных по вопросу горизонта карьерного планирования наглядно представлено на рис. 6.

Безусловно, настораживает значительность доли пассивно относящихся к своему будущему респондентов (28% респондентов не планируют свою карьеру), а также краткосрочность горизонта карьерного планирования (на год – 11%, на два – 28%). Такое отношение работников к своей карьере, вероятно, продиктовано нестабильностью экономического развития страны, несформированностью организационных норм и отношений, недостаточной внутриличностной адаптацией работников к рыночной среде.

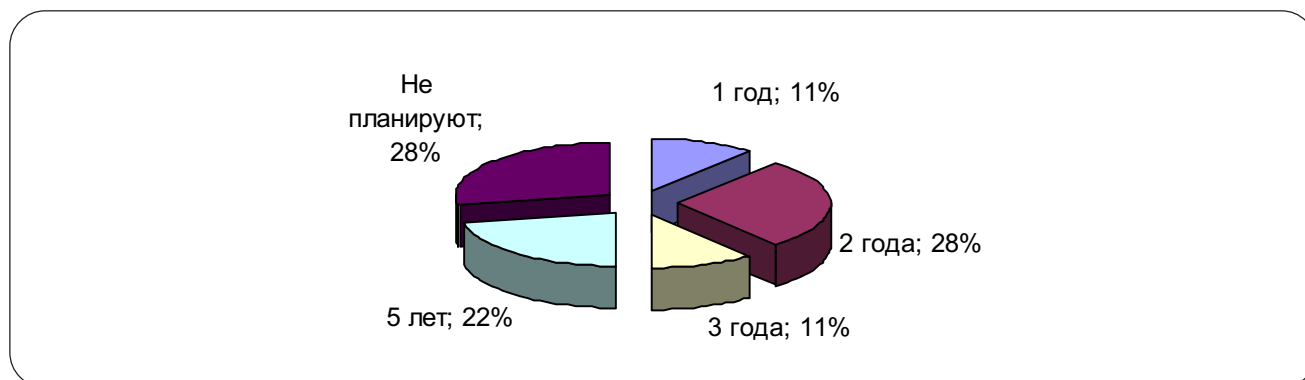


Рис. 6. Распределение предпочтений респондентов по вопросу горизонта планирования карьеры

Заинтересовать работников в успехе предприятия и перспективном будущем своего места работы достигается как материальной, так и нематериальной мотивацией. Нематериальная мотивация гораздо более важная "ниточка" управления сотрудниками, как на это справедливо указывают исследователи [4, 5]. Наше исследование, проведенное по оценке рейтинга нематериальных стимулов, применяемых в гостиничных комплексах, представлено в табл. 7.

Таблица 7
Рейтинг нематериальных стимулов

Название стимула	Номер в рейтинге
Наличие комфортных условий	1
Публичное признание заслуг	2
Предоставление определенных свобод в способе выполнения работы	3
Возможность обучения на рабочем месте	4
Бесплатное питание в столовой	5
Возможность путешествовать	6

Из табл. 7 следует, что наиболее значимыми для работника нематериальными стимулами является комфортные условия труда (44% опрошенных сотрудников). В результате планировка отеля вступает в конфликт с требованиями международных стандартов качества и сервиса. Это несоответствие, во-первых, ощущают гости, вынужденные наблюдать ту часть жизни отеля, которая должна быть скрыта от них заранее продуманными и спроектированными разделениями маршрутов движения обслуживающего персонала, во-вторых, сотрудники, чье пребывание на рабочем месте становится крайне некомфортным.

Показанные в табл. 7 стимулы (публичное признание заслуг, предоставление определенных свобод в способе выполнения работы, возможность обучения на рабочем месте) играют важную роль в системе нематериального стимулирования персонала работников гостиничного бизнеса, поскольку в отельный бизнес идут в основном люди, обладающие высокими коммуникативными навыками. Для них большое значение будет иметь возможность "обратной связи" с руководством гостиницы, а также сплоченность коллектива.

В процессе анализа опроса сотрудников гостиниц выявились основные проблемы в системе управления предприятием, связанные с отношением работников к организационной культуре предприятий гостиничного бизнеса. Работники, в основном, под организационной культурой понимают ее поверхностный уровень: корпоративные праздники, логотип, униформу. Работниками, с нашей точки зрения, недооцениваются такие свойства организационной культуры, как поддержание системы ценностей, положительных традиций, сплоченности, объединения усилий для достижения конечных результатов деятельности. Отсутствие на предприятиях действенной организационной культуры вызывает ряд других проблем, в частности проблемы обеспеченности квалифицированными кадрами и мотивации персонала.

Исходя из этого, мы пришли к выводу, что следует на предприятиях гостиничного бизнеса продолжить работу по формированию и развитию организационной культуры.

Список литературы

1. Балашова Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. – М.: ООО "Вершина", 2005. – 176 с.
2. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. – М.: Альпина-Паблицер, 2003. – 380 с.
3. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом: учеб. пособие. – М.: Дашков и К, 2009. – 136 с.
4. Баринов В.А., Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 78-83.
5. Hofstede G.H. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. – 2-nd ed. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

В редакцию материал поступил 13.11.09.

Ключевые слова: организационная культура, система управления, гостиничный бизнес, мотивация персонала.
