

**УДК 338.2:338.48**

*Пушкарева Е. В.*

## **РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТУРИСТСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Сложившаяся к настоящему времени система организации управления туристским комплексом, отражает происходящий в Украине процесс перехода от сверхцентрализованной административной системы, базировавшейся на доминировании государственных форм собственности, к хозяйственному механизму, сочетающему различные формы собственности.

Ускоренное открытие украинской экономики при ее нынешней деформированной структуре и кризисном состоянии чревато достаточно серьезными отрицательными последствиями:

- существованием отрицательного сальдо в статье “Туризм”;
- наличием одного из самых низких в мире показателей туристической подвижности населения;
- преобладанием среди украинских туристских фирм компаний, осуществляющих лишь перепродажу готового туристского продукта;
- увеличение числа иностранных компаний, занимающихся туризмом на украинском рынке.

Преодолеть эту неблагоприятную ситуацию возможно путем создания новых моделей организации и использования уже существующих эффективных моделей. Внедрение новой выработанной стратегии в действующую организацию является наиболее сложным этапом управления. Анализ практики ряда фирм показал, что существует несколько причин неэффективного управления. Среди этих причин наиболее важными являются неадекватная организационная структура и неадекватная организационная культура.

Культуру организации можно определить как совокупность видов неформальных процедур, превалирующих в ней, или преобладающую в организации философию относительно того, как наилучшим способом достигать поставленных целей и что определило текущее состояние организации.

Корпоративная культура определяется:

- стилем отношений между сотрудниками, в частности, между руководителями и подчиненными, в значительной степени формирующими моральную атмосферу;
- стилем принятия решений;
- стилем управления проблемами;
- стилем отношений с внешними элементами микро- и макросреды;

## **РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТУРИСТСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

- отношением к истории организации;
- наиболее распространенным отношением сотрудников к миссии и целям организации;
- реальным и провозглашаемыми руководством ценностями организации;
- этическими стандартами;
- установленными формальными процедурами;
- стилем осуществления изменений в организации.

Повышение эффективности менеджмента связано, наряду с другими важными факторами функционирования организации, с организационной культурой.

Суть прежней корпоративной культуры заключалась в планировании, организации и контроле. Теперь она меняется в сторону советов, помощи и налаживания самоконтроля. В результате вырабатывается новый управленческий стиль, характеризующийся большим участием рабочего коллектива, повышением ответственности работников за порученную работу. Новый стиль приносит больше удовлетворения и служащим, и обслуживающим. Новая корпоративная культура порождает более качественное управление предприятиями индустрии туризма.

Формирование организационной культуры – это попытка конструктивного влияния со стороны менеджмента на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников, создающая имидж и оказывая воздействие на достижение целей организации и авторитет фирмы в деловом мире. Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели; мобилизовать инициативу сотрудников; обеспечивать преданность фирме; облегчать общение.

Разработка собственной “философии фирмы” во многих компаниях относится к категории социальной инновации. Каждый топ-менеджер фирмы, если хочет обеспечить ей конкурентоспособность и выживаемость, должен принять активное участие в создании собственной организационной культуры, чтобы все служащие понимали и придерживались ее.

Все организационные уровни туристского предприятия должны быть вовлечены в процесс выявления ожиданий гостей и нахождения способов не только удовлетворять их, но и превосходить.

Высшей целью деловой активности в сфере туризма является, прежде всего, удовлетворение нужд клиента, и только потом – повышение доходов предприятия. «Клиент всегда прав» – основной девиз всех предприятий туристской индустрии.

Единой формулы для построения корпоративной культуры нет. Главное, чтобы она была понятна коллективу предприятия. Поэтому в ней должны быть:

1. Четкое указание целей.
2. Определение ответственности предприятия.
3. Приоритет принципов над доходами.

Особенно трудным для наших соотечественников является смена приоритетов в критериях оценки их труда: главным критерием оценки деятельности работников становится их позитивное отношение прежде всего к клиентам - потребителям продукции или услуг. Современная туристская фирма должна все больше заботиться о

гибкости и адаптивности своей организационной структуры, смелее идти в направлении децентрализации.

Огромное значение в организационной культуре туристских предприятий имеет уровень культуры руководителя. Этот уровень определяется степенью владения руководителем теорией управления, методами организаторской работы, его опытом, навыками и умением осуществлять разнообразные организационные процедуры, составляющие значительный удельный вес в структуре рабочего времени менеджера. К организационным процедурам относятся подбор и расстановка кадров, разработка организационных норм, нормативов и планов личной работы; постановка задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль исполнения и др.

Среди основных элементов организационной культуры одним из наиболее ярких является управленческая культура.

Управленческую культуру можно представить как совокупность типичных для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения. Новые условия хозяйствования, повышение образовательного уровня и зрелости менеджеров дали мощный толчок развитию управленческой культуры. Управленческие структуры не только коренным образом изменили отношение к этой проблеме, но и заняли активную позицию в формировании, изменении и использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности своих организаций.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в основе ее лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

- юридические нормы управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом отношении состоит в знании и выполнении юридических норм;
- моральные нормы, регулирующие поведение менеджера в области нравственности и морали;
- организационные нормы, устанавливающие структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей, а также правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;
- экономические нормы – регулируют экономическую деятельность организации.

Существуют и другие виды норм (технические, эстетические и т. п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру. В конечном итоге образуется совокупность элементов, аттестующих деятельность менеджера в отношении культуры управленческого труда:

- личная культура;
- рациональное распределение рабочего времени
- культура содержания рабочего места;
- культура проведения массовых мероприятий;
- культура приема посетителей;
- культура в работе с письмами;

- культура речи.

Новые условия хозяйствования, повышение образовательного уровня и зрелости менеджеров дали мощный толчок развитию управлеченческой культуры. Управленческие структуры не только коренным образом должны изменить отношение к этой проблеме, но и занять активную позицию в формировании, изменении и использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности украинских туристических предприятий, а значит и эффективность туристского менеджмента.

**Список литературы**

1. Албастова Л. Н. Технологии эффективного менеджмента //Учебно-практическое пособие – Москва: ПРИОР, 1998. – С. 54-81.
2. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма //Учебное пособие. – Минск: БГЭУ, 1999. – С. 424-430.
3. Папирян Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. – Москва: Экономика, 2000.
4. Туризм и гостиничное хозяйство: Учебник / Под ред. проф., д. э. н. Чудновского А. Д. – Москва: ЭКМОС, 2000.

*Поступило в редакцию 12.09.2001*