

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт социального образования
Факультет туризма и гостиничного сервиса
Кафедра туризма и гостеприимства

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ**

*Выпускная квалификационная работа
по направлению подготовки 43.03.02 Туризм*

Исполнитель:
Уракчеева Наталья
Владимировна,
студентка группы БТ-41z

«__» _____ 2016г.

Допущена к защите
зав. кафедрой туризма и
гостеприимства
_____ А.И. Фишелева
«__» декабря 2016г.

Научный руководитель:
А.В.Карева,
канд. пед. наук, доцент
_____ «__» декабря 2016г.

Екатеринбург 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.....	6
1.1. Корпоративная культура: содержание понятия, сущность и элементы корпоративной культуры.....	6
1.2. Методы формирования корпоративной культуры.....	14
1.3. Способы изменения корпоративной культуры.....	22
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ ТУРФИРМЫ «MARYTOUR».....	30
2.1. Анализ корпоративной культуры в туристской фирме «MARYTOUR».....	30
2.2. Функции существующей корпоративной культуры в туристской фирме «MARYTOUR».....	36
2.3. Программа совершенствования корпоративной культуры в «MARYTOUR».....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ Анкета для изучения корпоративной культуры	83

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современности проблема корпоративной культуры становится базовой и очень многогранной. В организациях руководители уделяют внимание только человеческому фактору и уже давно, и Россия, в свою очередь, способствует перестроить в соответствии с мировым опытом систему управления и взаимодействия с персоналом.

Внешняя среда представляет огромное влияние со всех сторон. Привыкая к изменениям, современное туристское предприятие должно быть в готовности формировать потенциал. Своевременная и адекватная реакция обеспечивает потенциал на воздействие окружающей среды и в следствии активно меняется окружающая действительность. Это во многом позволяет эффективно управлять развитием многочисленных элементов подсистем организации. Этот жизненный потенциал деятельности организации обеспечивает корпоративная культура. То, ради чего люди стали членами организации, то, как должны выстраиваться отношения между сотрудниками и принципиальное выполнения работ используются в их деятельности. Это обеспечивает и устанавливает не только различие между предприятиями туризма, но и определяет успешность их функционирования в борьбе.

Корпоративная культура – это и есть стиль фирмы и ощущение, которое она передает. Она выражается через отношения сотрудников друг к другу и в целом к своей работе. Имея свою культуру, любая организация выделяет ее больше, другая меньше, но обозначает это одно, то есть сплачивается один большой коллектив вокруг своих ценностей и целей, общих задач при решении проблем предоставления безукоризненного сервиса, а также создать собственный стиль в общении.

Все большее число руководителей компаний сегодня приходит к мнению о необходимости целенаправленного формирования корпоративной культуры компании. Ведь в любой компании, какую бы высоту на рынке она ни занимала и насколько бы крупной она ни была, самое ключевое значение

для успешной деятельности имеет коллектив, его ценности и возможности. Все то, что собой представляет организация, в предприятии определяет культура. Компания движется только в одном направлении, как единое целое и все благодаря корпоративной культуре.

Благодаря корпоративной культуре все поставленные цели и активные задачи достигаются, тем самым становятся основой и главной сплоченности всего коллектива. Именно корпоративная культура является той «изюминкой», которая определяет различие между компаниями и приносит успех в конкуренции.

Повышению конкурентоспособности способствует развитие сферы туризма, поскольку за счет сферы туризма создаются новые рабочие места, и тем самым поддерживается высокий уровень жизни населения.

В связи с развитием рыночной экономики и глобальных конкурентных процессов конкурентоспособность становится одной из центральных проблем не только экономической, но и социальной жизни. Все более главную роль в конкуренции, в первую очередь в условиях развития информационных процессов, начинают играть так называемые факторы конкурентоспособности. Они связаны с отношениями между людьми. Однако не все руководители организации осознают важность развития корпоративной культуры фирмы, таким образом, возникает **противоречие:**

– между необходимостью развивать корпоративную культуру организации и тем, что многие руководители не придают значения важности совершенствования корпоративной культуры организации.

Проблема – необходимость совершенствования корпоративной культуры туристской фирмы.

Объект: корпоративная культура.

Предмет: процесс разработки программы совершенствования корпоративной культуры в туристской фирме «MARYTOUR».

Цель: разработать программу совершенствования корпоративной культуры в туристской фирме «MARYTOUR».

Задачи:

1. Раскрыть понятие, сущность и элементы корпоративной культуры.
2. Определить виды корпоративной культуры.
3. Выявить этапы ее формирования.
4. Провести анализ существующей корпоративной культуры в туристской фирме «MARYTOUR».
5. Описать программу совершенствования корпоративной культуры в туристской фирме «MARYTOUR».
6. Сделать расчеты стоимости программы совершенствования корпоративной культуры в туристской фирме «MARYTOUR».
7. Сделать выводы по работе.

Структура выпускной квалификационной работы: введение, две главы, заключение, список источников литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1. Корпоративная культура: содержание понятия, сущность и элементы корпоративной культуры

Большое участие людей в производственном процессе, является важной значимостью туристского продукта и отличает его, прежде всего от промышленных товаров. И, как всем известно, огромное влияние на качество товара оказывает сам человеческий фактор.

Очень важно знать и понимать, что в самом начале термин «корпоративный» произошел от латинского «corporatio» – это объединение, а не от «корпорации», как организационно – правового типа предприятия. Известно, что наличие «корпоративного духа» в организации обсуждалось еще в XIX веке, и А. Файоль назвал поддержание и укрепление корпоративного духа одним из главных базовых принципов управления предприятием [23, с. 53].

Формулируя само значение корпоративного духа, он говорил: «Союз – это некая сила. А сила является результатом гармонии персонала». Не будет лишним сказать, что в середине века уже существовал корпоративный дух. Самый яркий пример этого – средневековые цеха и гильдии специалистов различных профессий, которые отличались друг от друга нормами поведения, а так же уставами.

Исходя из всего вышесказанного, корпоративная культура – это не только культура корпораций, это понятие может применяться к любой организации [32, с. 129].

Персонал является одним из главных ресурсов конкурентных преимуществ организации. Тем самым, качество обслуживания в туристских организациях зависит от мастерства и опытности их работников. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается также добротой

персонала и его вежливостью. Из этого следует, что, самое эффективное управление людьми преобразуется в одну из важнейших функций туристской организации, а именно в функцию управления персоналом.

В теории менеджмента часто используется большое количество терминов, которые отражают участие людей в общественном производстве. Это и трудовые, и человеческие ресурсы. Так же это человеческий фактор, в целом поведение в организации, организация труда, управление персоналом, кадровая политика и корпоративная культура. Они раскрывают проблемы управления персоналом, а так же подходы к ее решению, при этом, в качестве главного объекта становится человек. Понятие «корпоративная культура» в наше время имеет несколько понятий. Для полного описания его можно пользоваться различными терминами, которые близки по смыслу, но разные по содержанию: «культура предпринимательства», «организационная культура», «деловая культура», «внутренняя культура компании», но «корпоративная культура» один из основных терминов [32, с. 129].

Словосочетание «корпоративная культура» – малоизвестное и, казалось бы, совсем недавно появилось, хоть и на самом деле она, естественно, существовала всегда. А все элементы корпоративной культуры многих западных компаний имели свои корни еще в СССР. Это послужило наличием различной атрибутики, почетных грамот и дипломов. А они являются главным выражением корпоративной культуры.

На самом деле понятие «корпоративная культура» достаточно многогранно и сложно. Это взаимосвязанные элементы, которые хорошо дополняют друг друга и составляют основу основ и все это для успешного функционирования всей организации в целом. Взгляды, новые идеи и ценности, которые разделяются членами организации, все это и составляет «корпоративную культуру» в целом. Определяют все ценности. Стили общения, и стили поведения с коллегами и клиентами. Поэтому нельзя

принимать за корпоративную культуру только набор общих признаков, таких как униформа или фирменные конверты.

Мы все знаем, что термин «корпоративная культура» стал известен еще в прошлом веке из истории. Основоположником теории корпоративной культуры был Хельмут фон Мольтке – генерал, а так же военный теоретик. Именно он применил принцип организации армии по функциональному принципу. И позже принцип был взят промышленностью, которая дальше шла по пути создания специализированных подразделений предприятий, и зародил главные основы корпоративной культуры. Все правила поведения сложились внутри сообществ еще в средние века. Нарушения этих правил приводит к исключению из сообществ их членов. Они уже тогда часто имели внешние атрибуты. Обычно они были связаны с покроем одежды и ее цветом, так же аксессуарами и тайными символами принадлежности [32, с. 131].

В России работодатели перестали ограничиваться только требованиями к квалификации и анкетным данным кандидатов на вакантное место, которые необходимы для принятия требований организации, ее корпоративной культуры. А всего лишь введение в небольшой краткий курс в историю создания компании, ее развития и функционирования.

Каждому претенденту на вакантное место даются сведения об особенностях «корпоративной культуры». Для того чтобы претендент сам смог принять свое решение. И будет ли он согласен следовать принятым в организации традициям или нет. Ведь если человек с детства боится воды, а корпоративный отдых и другие мероприятия проводятся преимущественно на природе у воды, то вряд ли новый сотрудник долго проработает в такой компании.

Культура играет важную роль в жизни организации. Она должна быть основой и предметом внимания со стороны руководства.

Менеджмент должен соответствовать организационной культуре. Но он и очень сильно зависит от нее и может в свою очередь оказать влияние на формирование и развитие «корпоративной культуры».

Корпоративная культура в туризме не может «взмахнуть вверх» на этой основе, в этом нет острой необходимости. Отсюда и более низкий уровень культуры корпоративных отношений в туристской отрасли в России. У каждого клиента имеются свои определенные ожидания, обусловленные индивидуальными особенностями интеллекта и психики, а у туристской организации их огромное количество. И восприятие получаемого обслуживания и реакция на него разное, и потому это восприятие не должно быть описано в виде определенного типа [47, с. 62].

Одна из трудностей при изучении понятия «корпоративная культура» – это отсутствие понимания того, что это все – таки такое. Речь идет не только об определении культуры, но и о различных стратегиях понимания ее основы. Можно выделить следующие подходы к корпоративной культуре:

1. Особенности влияния «корпоративной культуры» на эффективность организации. Каждый из этих существующих подходов может быть определен как «прагматический» (то есть означает, что культура рассматривается, как некий проводник организационных изменений и инструмент повышения эффективности деятельности организации), либо, как «феноменологический» (то есть «корпоративная культура» не должна стать источником повышения эффективности, и тормозит попытки нововведения).

2. В соответствии с пониманием возникновения и формирования «корпоративной культуры» подходы могут быть разделены на «рациональный» (то есть культура образуется в организации ее руководством) и «генетический» (культура – результат всей истории организации).

3. Со взглядом на факторы, влияющие на образование в формировании культуры можно так же разделить подходы на «экстериалистский» (корпоративная культура должна следовать требованиям окружающей среды, а так же формироваться в зависимости от национальной культуры) и «интерналистский» (культура формируется в соответствии с традициями, а так же организационной структурой).

4. Влияние «корпоративной культуры» на поведение членов предприятия. Теоретические подходы можно разделить на те, которые как бы «направляют» (культура будет рассматриваться непосредственно, как индивидуальное поведение), а так же те, которые «ограничивают» (культура – это способы восприятия и изменения ситуации).

5. «Кондуктивный» подход рассматривает культуру, как большое препятствие для изменений. И «резистивный» подход, он рассматривает культуру, как следствие изменений) [47, с. 62].

В итоге, все эти подходы могут быть разделены на две большие группы. Это прагматический и феноменологический, с их отношением к роли культуры в изменении и развитии организации и повышения должной эффективности ее деятельности. Прагматический подход может быть охарактеризован как «рациональный», «интерналистский», так же «направляющий» и «кондуктивный». Тем самым, феноменологический подход рассматривает корпоративную культуру, как надрациональный феномен, который всегда готов к изменениям, и оказывает сильное влияние на эффективность организационной деятельности только внешне и через влияние на процесс восприятия ситуации.

Из элементов складывается «корпоративная культура» организации, они грамотно подобраны друг к другу и создают очень прочный фундамент, на котором и держится, так называемое «здание». Если один из элементов пропадает, то тогда может нарушиться и весь особый принцип системности и как таковой «корпоративной культуры» совсем не получится, то есть

просто будет обычная совокупность мероприятий, которая не имеет общих целей.

Ведь для каждой компании, набор элементов корпоративной культуры должен быть индивидуален.

Особые внутренние и внешние признаки, свойственные только данной организации и составляют понятие «корпоративная культура». Ее можно определить, как комплекс мнений, так же эталонов поведения, символов, настроений, отношений и способов ведения дел, обуславливающих индивидуальность компании [32, с. 131].

Ниже приведены элементы этого комплекса:

1. Нечто общее у членов данного коллектива, то есть разделяющие и объединяющие нормы.
2. Ориентир и направляющие нормы.
3. Потребности, ценности, цели и способы их достижения.
4. Навыки, умения и комплекс знаний.
5. Способы воздействия на всех, типичные для данного коллектива.
6. Все правила поведения и обслуживания, а так же традиции.
7. Различные герои, легенды, необычные символы.

Также рассмотрим основные функции «корпоративной культуры»:

1. Индивидуальный имидж организации и его формирование. «Корпоративная культура» выражается через те ценности, которые организация поддерживает не только внутри, но и внешне. Данная организация воспринимается различным образом, как во внутренней, так и во внешней среде, соответственно. Работник, которого не удовлетворяют условия труда, может, тем не менее, продолжать работу на предприятии.

2. В данной организации, принято поддержание ценностей. «Корпоративная культура» поддерживает ценности данного предприятия через миссию, историю и традиции.

3. У сотрудников должно создаваться и поддерживаться чувство причастности к одному общему делу. Это в свою очередь придаст смысл их работе в компании.

4. Охранная функция. Воспитание сотрудников в духе преданности организации. «Корпоративная культура» стремится к своей стабильности. И это, в свою очередь должно разделяться большинством сотрудников и, желательно, никогда не меняться.

5. Содействие и помощь новым сотрудникам.

6. Контроль и формирование форм поведения, которые характерны для данной организации. Таким образом, в данной организации реальное место имеет, уважение к личным заслугам [47, с. 64].

В России часто наблюдается повышение научного и практического интереса к «корпоративной культуре», особенно в последние годы. Обращаясь к этому явлению, означает стремление руководителей предприятий использовать в своей деятельности потенциал корпоративной культуры. Тем самым повышается производительность труда. А социально – трудовые отношения гармонизируются. Однако, если не будет серьезного определения корпоративной культуры, невозможно достигнуть практических целей.

В качестве примера вышеизложенных подходов можно сформировать конкретные корпоративные принципы, которые изложены в правилах корпоративной жизни организации:

1. Адекватная оценка себя. Определение своих сильных и слабых сторон, желания совершенствоваться, как индивидуальные знания и навыки, так и коллективные. Заключается реализация этого принципа в совершенствовании и в постоянном развитии.

2. Оптимизм. Это стремление дарить людям радость и любовь. Люди в компании чувствуют себя настолько сильными, что могут отдавать свое тепло, свое положительное ощущение жизни другим. Они несут в себе мощный позитивный заряд. Между собой, так и между клиентами,

поставщиками и даже конкурентами, отражается этот принцип на отношениях сотрудников.

3. За то, что мы говорим и делаем, несем ответственность за все. Данный принцип проявляется по отношению к сотрудникам. Руководители являются для сотрудников высшим примером отношения к работе и уровень отношения к работе показывают на собственном примере. Так же они должны нести ответственность за свои слова и поступки.

4. Взаимная поддержка. Это навыки командного взаимодействия. Основной критерий различия этих двух понятий – это критерий профессионализма.

5. Профессионализм. Достаточно всего лишь, чтобы сотрудники по – настоящему прочувствовали правило настоящей опытной команды и расписывать все параметры хорошей, качественной работы нет необходимости [23, с. 107].

Таким образом, для того, чтобы добиться полного сотрудничества с организацией, необходимо проводить целый комплекс последовательных мер. И нужно начинать с тщательного отбора кандидатов для приема на работу на предприятие. В ходе отборочных собеседований с кандидатами, необходимо выявить «отличников», их личностные черты и система взглядов в полной мере не должны отвечать культуре организации, а так же должны противоречить ей.

Сотрудники подвергаются различным внутриорганизационным воздействиям, только что поступившие на работу, они должны быть тщательно спланированы и должны уметь заставить новичков задуматься о существующей системе ценностей и норм компании, и о том, смогут ли они их принять.

Следующим этапом будет овладение им необходимыми для работы навыками и способами выполнения трудовой деятельности, принятыми в данной организации, после того, как новый сотрудник испытает первый, так называемый шок.

Следующий этап состоит в полном анализе и оценке результатов труда работников и вознаграждении каждого сотрудника. Системы анализа трудовой деятельности и вознаграждения должны быть взаимно согласованными. Кроме того, внимание должно быть сформулировано на тех примерах, которые достаточно тесно связаны с корпоративными ценностями. Обычно в компаниях, обладающих сильной организационной культурой, лица, которые нарушают общепринятые нормы и правила, должны подвергаться санкциям. Эти санкции должны быть изображены и в скрытой форме, например, перевод работника на менее престижное рабочее место [23, с. 117].

«Корпоративную культуру», тем самым, можно связать, как систему материальных и духовных ценностей и проявлений. Они тесно взаимодействуют между собой. Так же отражают ее индивидуальность и восприятие себя в социальной среде, и проявляется в поведении и восприятии себя и окружающей среды.

1.2. Методы формирования корпоративной культуры организации

Сплоченность в работе сотрудников чаще всего становится результатом успешной и отличной работы по развитию корпоративной культуры предприятия. «Приверженность» – ключевые составляющие. «Интеграция» – это присвоение работниками целей, для организации и объединения работников вокруг организации. «Вовлеченность» – это желание принимать личные усилия сотрудником, вносить свой вклад в достижение целей организации. Желание оставаться членом своей организации [32, с. 138].

«Корпоративную культуру» можно охарактеризовать, прежде всего, как выражение базовых ценностей и норм в организационной структуре, кадровой политике, а так же системе корпоративного управления, которая осуществляется в рамках конкретной предпринимательской деятельности. В

работе практической предпринимательской деятельности вырабатывается все содержание корпоративной культуры. Содержание работы, личность руководителя, стиль руководства, а так же особенности психологического климата, это все и есть факторы, которые оказывают влияние на корпоративную культуру компании. Когда строится «корпоративная культура» она представляет собой один из мощных инструментов, который позволяет ориентировать все бизнес – единицы на реализацию и достижение общих целей.

На формирование и развитие корпоративной культуры, действует эффект, как попытка ценностного управления и имеет свои преимущества по сравнению с регулярным менеджментом. Современные работники стремятся комфортно себя чувствовать в организации, корпоративные ценности организации которой соответствуют их личным ценностным ориентациям, а так же материально преуспевать. Сходства с корпоративными ценностями очень помогает сотрудникам примириться с теми проблемами, которые они приносят ради того, чтобы стать членами коллектива.

Руководство компании разрабатывает миссию и стратегию по формированию «корпоративной культуры». На первых этапах существования компании, как правило, система ее ценностей, совпадает с ценностными ориентациями владельцев и ее основателей. Прямая связь прерывается, как только последние в руководстве сменяют наемные менеджеры. Для того чтобы избежать неудобств необходимо осознано определять и утверждать все ценности [35, с. 138].

Внешний же уровень «корпоративной культуры» – самый управляемый. Это организация различной символики, мифология, ритуалы, обряды и церемонии. Усовершенствование, а так же формирование базового уровня – это очень трудоемкий и сложный процесс. Миссии, кодекс, правила внутреннего распорядка, регламент, положения и нормы поведения, выражаются в декларируемые ценности [23, с. 121].

Неформальная часть корпоративной культуры – внутренний уровень. Проявляемый внутренний уровень корпоративной культуры в правилах взаимоотношений сотрудников взаимодействуют, как между собой, так и с внешним миром. Именно из – за несоответствия внутреннего уровня, внешнему миру, культура играет и дезорганизирующую роль, то есть она является достаточно непродуктивной. В таких случаях помогает практическое внедрение сотрудника в деятельность, направленную на реализацию декларируемой ценности и чтобы она стала его личностной ценностью.

Ощущение вовлеченности и приверженности дает людям в организации «корпоративная культура. Она же способствует и инициативе. Так же она создает эффективный, высокопроизводительный трудовой коллектив. Приводят же нас к необходимости заниматься вопросами культуры постоянные поиски преимущества над конкурентами.

Это не понравится многим деловым людям. Они посчитают невозможным говорить с коллегами о доверии, ценностях, назначении, честности. Тогда они столкнутся с фактом, что придерживающиеся другого мнения конкуренты, рано или поздно их обойдут в организации.

Главным средством гармонизации интересов работников является «корпоративная культура». Она становится средством манипулирования сознанием и поведением людей [23, с. 151].

Методы формирования организационной культуры:

1. Принципы организации, правила, цели и миссии, принятые в компании.
2. Способ общения руководства с подчиненными, а так же стиль и поведенческие нормы.
3. Награды и привилегии, а так же внешняя атрибутика, которая включает в себя систему поощрения и критерии, которые лежат в основе кадровых решений.

4. История основателей и ее выдающиеся члены организации, все легенды, мифы и обряды.

5. Менеджмент и предмет его постоянного внимания.

6. Кризисные ситуации и поведение высшего руководства в них.

7. Кадровая политика организации (весь цикл работы с персоналом, принятие на работу, продвижение и увольнение работников) [23, с. 151].

Это конечно далеко не весь список факторов, который формирует организационную культуру. Однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура организации – функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Влияние на «организационную культуру» определяют действия высших руководителей. Высказанные ими нормы и лозунги, их поведение, а главное организационные ресурсы, направленные точно на их реализацию. Это главные ориентиры поведения работников, которые служат более важным фактором организации поведения, чем сформированные правила и требования.

Так же существует мнение о том, что «корпоративная культура» формируется самостоятельно и в результате взаимодействия различных ценностей работников, а так же партнеров и клиентов. Но основным результатом формирования «корпоративной культуры» может стать ее несоответствие бизнес – целям [47, с. 72].

Целенаправленное формирование «корпоративной культуры» становится более эффективным и становится независимым от статуса и должности. В этом случае принципы и правила, которые регулируют отношения на предприятии, должны быть изложены в письменной форме и быть обязательными для всех сотрудников. Создание «корпоративной культуры» очень важная управленческая задача. Перемены должны осуществляться постепенно, затем должны чередоваться соответственно фазы изменений и моменты для выяснения результатов, все это и является принципами формирования корпоративной культуры, а так же является

результатом усилий и активности всего коллектива. «Корпоративная культура» должна передаваться вначале лидеру организации, а затем уже коллективу. Так же изменения формы найма и обучения персонала тесно связано с формированием «корпоративной культуры». При создании корпоративной культуры все конфликты разрешаются отлично, но только с учетом интересов всех участников.

Процесс формирования «корпоративной культуры» организации начинается с анализа текущего состояния. Если корпоративная культура не соответствует нужному состоянию, необходимо определить, в какой степени, и в каких факторах.

Основная работа по анализу «корпоративной культуры» лежит все же на службе персонала. Поскольку не все проблемы видны внутри компании, главным является привлечение сторонних консультантов.

Служба персонала, руководство и собственники компании играют существенную роль на этапе анализа. Они должны формулировать основную концепцию состояния «корпоративной культуры». Основные ценности организации определяются только на втором этапе. Важными моментами является проверка того факта, что с ценностями знакомо не только руководство компании, но и менеджеры, а так же обычные сотрудники [47, с. 77].

Собственники компании в качестве основной цели, называют развитие инноваций. В компании подавляется любая инициатива в реальности, а так же не выделяются средства на повышение квалификации. Дальше нужно переходить к формированию корпоративного кодекса документа. В нем должны быть изложены стандарты поведения. Каждая организация выбирает самостоятельно форму кодекса. Это может быть текстовое описание или просто лозунги.

Формирование традиции организации происходит уже на следующем этапе. Сначала необходимо разработать график проведения конкретных мероприятий для внедрения традиций. Например, если нужно внедрить

традицию постоянного обучения, то потребуется организовать выдачу литературы, а так же выделить специальные учебные часы.

Затем нужно произвести улучшение внутренних коммуникаций. Этап отработки способов обмена информацией. На данном этапе к службе персонала подключается служба информационных технологий, а так же отдел связей с общественностью. Поскольку почти все коммуникационные процессы связаны с системой документооборота [23, с 121].

Совершенствование системы мотивации происходит на следующем этапе. Это внедрение методов нематериальной мотивации. Можно использовать дипломы, медали, а так же рекомендательные письма. На данном этапе очень важна роль высшего руководства компании.

Далее надо приступить к продвижению бренда компании. Прежде всего, это доработка корпоративного стиля и символики. Это разработка сувенирной продукции с логотипом фирмы и фирменной одежды. Далее разрабатывается план мероприятий по продаже бренда. Требуется участие отдела маркетинга в реализации плана. Учитываются интересы не только клиентов компании, но и владельцев, поставщиков и сотрудников компании.

Параллельно проходят этапы формирования корпоративной культуры. Процесс формирования корпоративной культуры имеет различное содержание. Значение имеют личные ценности руководителя и топ – менеджмента, когда компания находится на стадии создания ключевой компетенции. А на этапе роста, их ценности закрепляются при помощи ритуалов и символов. На первое место выходит правильный подбор персонала и передача ценностей. На этапе нового роста главными факторами являются создание инноваций и преодоление кризиса.

Сформулировав несколько признаков, можно понять, что «корпоративная культура» компании уже хорошо развита. Уже известен бренд компании, среди клиентов и поставщиков, у компании хорошая репутация, все сотрудники компании знакомы со стратегиями и ценностями. Они добровольно хотят учиться у своих руководителей и знают последние

события в компании. Сотрудники понимают значимость собственных усилий и вклад, который они вносят в общее дело и очень довольны результатами работы. Они больше не испытывают страх перед нововведениями. В свободное время оказывают помощь своим коллегам, а так же всегда пытаются избежать конфликтов. Текучесть кадров все меньше. Так же качество своей работы сотрудники сами отслеживают и не сопротивляются любым изменениям.

Должна учитываться степень совпадения кандидата с идеальным профилем и наличие тех качеств, нехватка которых мешает формированию новой корпоративной культуры. В настоящее время российские компании уже накопили существенный опыт создания структур и способов поддержки инновационной корпоративной культуры [47, с. 130].

Создание корпоративной прессы, это один из действенных способов. Самой главной задачей, которых является информирование сотрудников, то есть обеспечение их общения. Если филиалы компании расположены далеко друг от друга, важно наличие корпоративного издания. В корпоративной прессе должны помещаться аналитические статьи о стратегии развития компании, финансовых результатах, состоянии конкурентов, а также пресс – релизы всех мероприятий компании, включая праздники, спортивные соревнования, выставки. Некоторые российские компании имеют корпоративные издания, которые распространяются не только среди сотрудников компании, но выходят на внешний уровень.

Корпоративное кино так же является современным способом формирования корпоративной культуры. Можно снимать фильмы об идеях и успехах компании. Создание специальных роликов по различным мероприятиям. Они становятся общедоступными, благодаря интернету. Другим действенным методом формирования инновационной корпоративной культуры является премирование, тем самым введение званий за вклад в инновационное развитие компании.

На региональном уровне проводятся конкурсы на лучшую организацию изобретательской и рационализаторской деятельности. Промышленные предприятия области, а также отдельные изобретатели и творческие бригады становятся победителями конкурса. Встает вопрос о создании регионального фонда поддержки изобретателей и рационализаторов.

Область инновационных технологических решений, промышленная безопасность и охрана окружающей среды участвуют в отборе лучших проектов. Когда они объединяются в команды для реализации определенных проектов, важным аспектом создания инновационной корпоративной культуры является организация проектной деятельности сотрудников. Гибкостью организационной структуры способствует командный способ организации работы, а так же высокая степень вовлеченности в процесс работы и достижения высокого уровня ответственности всех участников. В нашей стране на предприятиях сферы информационных технологий, уже накоплен большой опыт работы в проектных командах.

Правильный выбор системы мотивации членов команды, становится важнейший аспект эффективной организации проектно – командной деятельности [47, с. 156].

Работодатель сталкивается с необходимостью постепенного повышения заработной платы, при мотивации величиной заработной платы, при этом сотрудники положительно реагируют только на существенное увеличение заработной платы, что создает значительные трудности для работодателей в условиях ограниченного бюджета.

Таким образом, мотивация величиной заработной платы не является эффективным инструментом стимулирования проектной деятельности. В современной постиндустриальной экономике важное место приобретают нематериальные методы мотивации.

1.3. Способы изменения корпоративной культуры

Со временем, а так же и под воздействием обстоятельств может измениться «корпоративная культура». Как проводятся такие изменения нам очень важно знать. Методы изменения культуры организации, соизмеримы методам поддержания культуры. К ним относятся:

- связь со стороны менеджера, то есть изменение предметов и объектов внимания;
- так же управления кризисными и конфликтными ситуациями;
- различного рода изменения в программе обучения сотрудников;
- изменения критериев стимулирования;
- так же замена планирования в кадровой политике;
- замена символики и обрядности в корпоративной культуре.

Изменение в поведении – это и есть изменения в культуре. Это происходит всегда автоматически. Главную роль в этом процессе занимает, конечно же, культура поведения. И зависит это все от ситуации между изменениями в поведении и культуре. И появляется в течение некоторого периода, который измеряется от пары месяцев до нескольких лет. Поэтому, исследуя, важно различать изменения культуры и другие организационные изменения [45, с. 28].

В наше время существует три сочетания изменений в поведении и культуре в организации. В случае первого сочетания происходят изменения в культуре без изменений в поведении. То есть работники, в таком случае, могут изменить одно или несколько ценностей, но при этом они не способны изменить свое поведение, соответственно. Некоторые люди знают, что например, курить вредно, но не хотят, или не могут бросить курить. Во многих коммерческих организациях работники могут поменять свое основное предположение о влиянии внешней среды, но все же, для смены поведения им не хватит соответствующих знаний, навыков или умений. Во всех этих случаях проблематичным является то, что люди на предприятии не

обладают опытом и подготовкой, требуемыми для изменения поведения в таких условиях.

Решить такую проблему можно путем обучения в организации, как показывает практика (учиться на своих ошибках), чем самостоятельным обучением. Второе сочетание – это изменения поведения без изменений в культуре. В таком случае один или несколько членов организации, а возможно это может стать и группа работников, что организационные изменения должны произойти, хотя при всем этом некоторые работники могут этого не хотеть. В зависимости влияния и от статуса сторонников всякого рода изменений на предприятии, новшества и преобразования могут происходить более или менее успешно. Противники всех этих изменений будут вынуждены, как бы формально, следовать курсу на изменения и должны принять новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины корпоративной культуры (предположения, верования и ценности).

Так, сейчас во многих коммерческих организациях работают люди «старой закалки». Они добросовестно выполняют свою работу на очень высоком уровне и в новых условиях, однако при этом сохраняют старое мировоззрение [46, с. 120].

Главной проблемой в такой ситуации станет отсутствие приверженности и последовательности, в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, тем самым, в привычку. Люди на самом деле глубоко ценят то, что их просят сделать. Они изменяют свое поведение, либо, из – за боязни потерять компенсацию, либо получают некое удовлетворение от умения привыкать к новому положению дел. Третье сочетание – все изменения происходят и в самом поведении, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений. Люди по – настоящему ценят то, что они по – новому могут выполнять свою работу. Обе стороны (поведение и культура), взаимно усиливают и поддерживают друг друга, тем самым обеспечивается устойчивость изменений. Это, в свою очередь,

усиливает внутреннее удовлетворение. Люди больше верят в изменения и ценят их, тем самым, меняя свое поведение и дальше.

Многим известно, что творческие группы и организации в науке, искусстве и образовании, трудящиеся на свободной коммерческой основе, во многом добились своих успехов в силу именно вышеприведенных обстоятельств, поверив в свои способности делать дело по – новому. И через принятие новой культуры достигают для себя внутреннего согласия со всем этим.

При всем при этом возникает ряд трудностей проведения изменений в культуре организации. Обычно такие трудности рождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится очень заметным, так как изменения затрагивают внутреннее содержание корпоративной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Замечено, что проведение точных и ярких изменений в содержании корпоративной культуры происходит с крупными трудностями и болезненно, чем проведение менее быстрых изменений. Такая же взаимосвязь обосновывается при проведении изменений в организациях со слабой и очень сильной корпоративной культурой [46, с. 120].

Изменения в культуре могут либо следовать за ними, либо мешать изменениям поведения. В целом уровень сопротивления изменениям в культуре организации равна величине изменений по содержанию, то есть уровню их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Первое произойдет тогда, когда появляются прямые доказательства преимущества новых предположений в сравнении с уже имеющимися. В таком случае от работников требуется только одно – приобретение новых знаний, компетенции и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения. Когда нет очевидных доказательств, в том же случае, преимущества новых предположений, изменения культуры, скорее всего, следуют за изменениями поведения. Может сложиться и такая

ситуация, при которой изменения в культуре могут произойти намного позже после изменений поведения или вообще никогда не состояться.

Опытные руководители рекомендуют менеджерам, попавшим в такую ситуацию, поймать момент. Следует воспользоваться услугами опытных консультантов, если менеджеры не могут сделать этого сами. И в том, и в другом случае требуется метод изменений, который вмешается в процесс воздействия на желаемые изменения культуры.

Факты изменения культуры достаточно сложно определить. Их можно заметить и «невооруженным» глазом. В этом случае происходят изменения в поведении членов организации. Что же касается изменений культуры людей, перестройки их отношений и ценностей, то они не всегда заметны и не лежат на поверхности.

Явным признаком изменений корпоративной культуры является то, что даже после ухода из организации лидера, сотрудники так же будут следовать его взглядам на работу, предприятие и жизнь в целом. Изменения в культуре очень важны. И если даже, существующая в организации культура, не может соответствовать достижению организацией требуемого уровня эффективности [28, с. 120].

Необходимо проводить сравнение с другими организациями, которые уже осуществляли подобные изменения, в самом начале или уже в ходе работы по внесению изменений, которые затрагивают культуру предприятия. Тем самым не нужно будет заново все изобретать. Рабочие группы просто нуждаются в создании для них лучших условий. И это все для того, чтобы они смогли эффективно и достаточно успешно работать.

Данные рекомендации по планированию изменения культуры организации способствуют внедрению новых технологических процессов. Все это стимулирует работников совершенствовать себя, а так же повышать творчество, производить более качественную продукцию и добиваться получения более высоких прибылей.

Необходимо создавать определенное центральное руководство, с высокими полномочиями для принятия решений и все для успешной реализации программного планирования изменения культуры организации [28, с. 120].

Нужно действовать энергично и целеустремленно. Четко и правильно формулировать свои цели. Так же важно выделить различия между старым и новым в работе, также как и описать все эти изменения, важно определить уровень экономии, которую нужно быстрее достигнуть. Обучение лиц, пригодных для работы над проектом изменений. Необходимо произвести обучение еще до начала проекта. Выделение необходимых финансовых средств, для осуществления планируемых изменений. Так же необходимо позаботиться о том, чтобы изменения соответствовали интересам большинства. Что бы заинтересовать всю организацию, нужно обеспечить наличие в проекте таких моментов, которые, поддержит весь коллектив. Способность решать конфликтные ситуации (не оставлять без внимания малейшие моменты), так же необходимо обеспечить наличие консультационной и информационной сети с четкими разграничениями. Так же это контроль за узкими местами в проекте и быстрота реагирования на возникающие сложности. Постоянное наблюдение за ходом реализации проекта (выстраивание плана, согласование, информация и обучение), наблюдение и коррекция определенного промежутка времени. А так же все те проекты, которые рассчитаны на длительный период времени, часто устаревают. А постоянный контроль за полученными результатами и систематическая оценка хода реализации изменений в культуре предприятия замедляется.

Многие предприятия вносят серьезные изменения в организационную структуру и процедуры утверждения решений. Это должно происходить хотя бы раз в несколько лет.

И те организации, которые не будут ждать возникновения необратимых негативных тенденций, а постепенно изменяют отдельные функции и

подразделения, превращая изменения в непрерывный процесс развития, будут добиваться успехов.

Практика постоянных изменений показывает, что все выгоды, связанные с этой системой, очень выгодны, а так же многогранны. Эта система позволяет реорганизовывать структуру организации, удаляя из нее лишнее и усиливая ее. Также можно сказать, что это все предоставляет возможность множеству сотрудников расширить свой профессионализм и набраться опыта. Самое важное, что, неизбежно накопившаяся в любой организации тяжесть, исчезает бесследно. Большая область явлений материальной и духовной жизни коллектива, так же доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников, все это и представляет собой корпоративная культура.

Корпоративная культура – это термин, который описывает, все то что лежит под измеряемой поверхностью организации. Однако большинство теоретиков придерживаются другого определения. То, что корпоративная культура – это воплощение отношения работника компании к ключевым ценностям, убеждениям и традициям в характерных моделях [23, с.100].

Культура материальна в корпоративных преданиях, церемониях, праздновании успехов, обычаях. Неизбежно и то, что только интенсивная и целенаправленная работа с персоналом организации сможет принести достойные плоды в бизнесе. Проекты, схемы, записки и идеи так и останутся обычными бумагами, если в один прекрасный момент руководитель не поймет, что проект стал чем – то большим, чем был, а именно, организацией с большой буквы.

Естественно, что корпоративная культура не принесет доход и прибыль сама по себе. Хотя привычка каждое утро вставать в пять утра и идти работать над собой, с каждым днем, все больше и больше, становиться с каждым днем все увереннее в себе и своих силах, – это и есть культурная

характеристика. Поэтому становится важным установить связь между деятельностью по формированию, диагностике и любыми изменениям в развитии корпоративной культуры и другими областями внимания менеджеров и организаций. И никто не будет спорить, что сплоченная и стремящаяся к одной единой цели команда, способна решать поставленные перед ней задачи с большим энтузиазмом и, как следствие, эффективностью, чем разрозненный коллектив работников.

Корпоративная культура задает долговременную цель существования организации, при участии коллектива, так же создает стандарты, которых необходимо придерживаться для эффективного достижения этой цели, и в свое время убеждает в правильности этих целей и стандартов сотрудников организации и, наконец, внедряет механизм передачи этих корпоративных ценностей. Ясно, что не всегда у организации существуют условия для того, чтобы начать в полном объеме и комплексно работу по повышению опыта своих сотрудников.

Такие задачи, как нехватка финансов, налоги, трудности с поставками сырья и сбытом готовой продукции для руководителей часто представляются более приоритетными. Но решить эти проблемы в одиночку, без помощи коллектива, не сможет ни один руководитель [47, с. 72].

На основании изложенного в первой главе можно сделать выводы:

1. В ходе исследования раскрыто понятие, сущность и элементы «корпоративной культуры».

«Корпоративная культура» – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [47, с. 72].

2. «Корпоративная культура» имеет свой жизненный цикл, то есть проходит все этапы от зарождения до ликвидации. На данный момент

существует несколько классификаций типов «корпоративной культуры»: «друзья», «семья», культура «начальника».

3. Элементами «корпоративной культуры» являются: ценности, ритуалы, герои и символы.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ «MARYTOUR»

2.1. Анализ корпоративной культуры в туристской фирме «MARYTOUR»

Как одну из маркетинговых коммуникаций, можно рассматривать и корпоративную культуру, потому что она помогает формировать репутацию данной организации. Чем эффективней и сильней культура внутри фирмы, тем благоприятнее складывается имидж у внешне маркетинговой среды, а, следовательно, растет доверие и заинтересованность потенциального потребителя.

Туристское агентство «MARYTOUR» находится по адресу: город Екатеринбург, улица Ватутина, дом 15.

«MARYTOUR» специализируется на поездках самого широкого профиля: с культурно – познавательными, лечебно – оздоровительными целями, автобусных турах, программах детского отдыха, молодежных, экологических, горнолыжных турах и путешествиях для лиц старшего возраста.

Туристское агентство не ограничивает себя и клиентов однажды выбранным списком стран туристических направлений. Оно старается постоянно идти вперед, изучая и предлагая своим клиентам, потенциальным и уже состоявшимся, новые туристические маршруты и новые впечатления от новых путешествий.

Эксклюзивное путешествие достаточно далеко от традиционного группового тура. Секрет путешествия от компании «MARYTOUR» в том, что каждый потребитель получает все самое лучшее. Если клиент ищет эксклюзивный отдых и высокий уровень обслуживания в каждой поездке, тогда основной девиз предприятия: «Мы путешествуем с вами!».

Миссия компании «MARYTOUR»: «Мы предлагаем качественный и разнообразный сервис на рынке туристических услуг. Мы работаем только с надежными туроператорами. Мы даем людям возможность увидеть весь мир, а так же расширить кругозор и получить новые впечатления от путешествий. Мы сделаем все то, что от нас зависит, чтобы Ваш отдых был счастливым и беззаботным, а планирование отдыха и общение с нашими сотрудниками приятным и интересным».

В настоящее время главная цель компании – достигнуть высокой конкурентоспособности, увеличив, тем самым поток туристов по разработанным направлениям. Занять лидирующие позиции на рынке туристических услуг города Екатеринбурга, а также и всей Свердловской области в целом.

Порядок разработки туров на предприятии «MARYTOUR» в целом не отличается от общепринятого. Основными моментами его являются:

- выбор сегмента рынка, на котором фирма, хотела бы и имела бы возможность работать. Этот выбор определяется анализом сложившейся ситуации на рынке туристских услуг. Исследование спроса и предложения на данный регион, изучение конкурентов, а так же оценка и измерение собственных возможностей;

- поиск партнеров. Обычно с помощью туристских выставок, ярмарок и каталогов. Изучение всех их предложений, анализ, сопоставление и исследование приемлемостью для клиента (в том числе и по ценовому аспекту). Выбор наиболее перспективного партнера. Налаживание с ним деловых и дружественных связей;

- полное и доскональное изучение спектра предоставляемых услуг: средства размещения, экскурсионные программы, питание, транспорт. Уточнение неясных вопросов. Составление и подписание договора.

- поиск и выбор перевозчиков (коммерческие справочники, личный опыт и реклама). Это происходит на основе анализа качества, стоимости,

выгодных, а так же подходящих условий (периодичность вылетов, наличие хороших стыковок);

- заключение договора и поддержание связей со страховыми организациями. Изучение визовых, паспортных, таможенных формальностей.

Калькуляция стоимости путевки;

- анализ цены туристского продукта, его конкурентоспособности на рынке;

- апробирование выбранного маршрута;

- оформление прайс – листа с подробным описанием предоставляемых услуг, описанием гостиниц, стоимостью и транспортировкой;

- разработка программы по продвижению туристского продукта на рынок.

Каждый сотрудник «MARYTOUR» имеет многолетний опыт работы в туристической сфере. Сотрудники предприятия объездили практически весь мир, поэтому им не составляет труда собрать для клиента лучшую уникальную коллекцию туристических предложений.

Туризм в компании понимается как четкое предоставление информации, использование последних достижений в компьютерной области, профессионализм, основанный на отличном знании регионов и высокими требованиями к подбору персонала в компании. Туристическое агентство стремится к совершенству и не останавливается на достигнутом уровне. Палитра предложений «MARYTOUR» достаточно широка. Клиент может убедиться в этом сам, «попутешествовав» по сайту компании. Компания в состоянии выполнить любые запросы своих клиентов, даже самые экзотические.

Культура охватывает всю 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, что очень важно. Все здесь имеет значение – начиная от оформления офиса и заканчивая тем, какую реакцию сотрудников вызывает тот или иной вариант стратегической цели.

Приведем систему норм и правил, сформировавшихся в «MARYTOUR»:

1. Предприятие работает в сфере услуг:
 - клиенты в нашем деле очень важные фигуры;
 - они оплачивают нашу работу;
 - обязанность каждого сотрудника – удовлетворить нужды.
2. Туристский продукт предприятия представляет собой пользу для клиентов. До, во время и после путешествия сотрудники агентства должны обеспечивать качества и комфорт для наших клиентов.
3. Туристское агентство желает конкуренции. Благодаря ей «MARYTOUR» должно быть лучше.
4. Сотрудники предприятия умеют учиться у своих клиентов, у своих партнеров и у своих многочисленных конкурентов.
5. Сотрудники «MARYTOUR» – это одна большая семья, которая помогает всем (клиентам и партнерам) и друг другу.
6. Туристское агентство хочет достичь успеха на мировом рынке.
7. Успех в «MARYTOUR» понимается, как удовлетворенность клиентов, доходы для владельцев и перспективы для каждого из сотрудников.

Корпоративная культура предприятия основывается на следующих ценностях:

- порядочность;
- ответственность;
- последовательность;
- ориентированность на клиентов;
- креативность – поощряется новаторство, ориентацию на успех, самоотдачу и творческий подход к делу;

- командность;
- профессионализм.

«MARYTOUR», исходя из особенностей работы заказчиков, разработало корпоративные стандарты обслуживания клиентов, с помощью которых достигается высочайший уровень качества сервиса. Целью этой разработки является создание корпоративного стиля, при котором все услуги приводятся в соответствии с существующими ныне мировыми стандартами.

Для всего этого исполнителем собирается информация с учетом пожеланий руководства заказчиков. Изучив индивидуальные особенности и принципы их деятельности, ориентируясь на полученную информацию, делает каждую поездку максимально комфортную для клиента. Составляя и разрабатывая корпоративные стандарты, обслуживание клиентов, прорабатываются общие стандарты, налаживается телефонное общение, проводится персональная работа с каждым клиентом.

«MARYTOUR», руководствуясь такими стандартами, обеспечивает проведение различных корпоративных мероприятий, деловых поездок, постоянно исследуют рынок, находя оптимальные варианты для своих клиентов и разрабатывая максимально выгодную и эффективную финансовую политику.

Создавая корпоративные стандарты обслуживания клиентов, туристические компании добиваются высочайшего сервиса, используя самые современные технологии и системы бронирования, позволяя клиентам получить прямой доступ к конфиденциальным ценам на групповые перевозки, проживание и экскурсионное обслуживание. Основным достоинством такого рода услуги является значительная экономия бюджета компании заказчика, а так же времени сотрудников, отправляющихся в деловые поездки.

В условиях полной прозрачности всех процедур с полным отчетом о проделанной работе корпоративное обслуживание можно, без сомнения,

считать наиболее выгодным способом организации бизнес – туров, как по России, так и за ее пределами.

Компания всячески способствует повышению престижа российской туристской отрасли, установлению честной конкуренции и цивилизованных отношений между участниками рынка.

«MARYTOUR» имеет вывеску, а так же режим работы. Над главным входом располагается козырек для защиты осадков. Прилегающая территория хорошо освещена. Корпоративная культура предприятия включает в себя также корпоративный стиль или имидж компании, который стиль разрабатывается на основе логотипа и знака.

Логотип исследуемой компании является узнаваемым за счет того, что каждый современный человек слышал это слово «MARYTOUR», которое, где то внутри каждого означает путешествие или отпуск. Исходя из этого, можно сказать, что название знакомо каждому и вызывает определенные ассоциации, даже тогда, когда речь идет совсем не о туристическом агентстве, слово в любом случае у среднестатистического образованного человека стоит рядом со словом путешествие и отдых. Это приводит к определенному программированию потребительской психике, что является правильным маркетинговым ходом.

На входе в офис логотип представлен на вывеске, логотип не подвергается видоизменению на нем, что тоже является достаточно продуктивным.

Логотип «MARYTOUR» отвечает всем требованиям корпоративного стиля, и не похож на логотипы других агентств, предоставляющих туристические услуги на рынке города Екатеринбурга. Даже если рассмотреть логотип с точки зрения визуализации и цветовой гаммы, то цветовая гамма отлична от всех других решений туристических агентств.

Носителями корпоративного стиля являются наружная реклама, транзитная реклама (реклама на транспорте), собственный веб – сайт

туристического агентства, буклет, который выходит в печать один раз в месяц, основные документы предприятия.

Корпоративная культура «MARYTOUR» является живой, так как руководитель является примером для поведения, его отношения к работе заряжает. Некоторые расхождения между основными ценностями, целями и требованиями руководителя легко могут быть скорректированы.

Поэтому в основном культура предприятия является сильной.

2.2. Функции существующей корпоративной культуры в туристской фирме «MARYTOUR»

Основным звеном корпоративного стиля для клиентов компании является менеджер по туризму. Он же является основным центром организационной структуры предприятия «MARYTOUR». Основной особенностью становится необходимость рассмотреть такие навыки и компетенции определенного носителя корпоративной культуры для клиента. Необходимые общие требования к туроператору, как специалисту данного туристического профиля, а так же как менеджеру определяют определенные знания, навыки и умения. Деятельность специалиста в области туризма сложна и очень многогранна. Она всегда направлена прямо на клиента, чтобы им было достаточно комфортно общаться и доставляло удовольствие работать именно с ними.

Менеджер должен достаточно правильно использовать свои мысли, как в письменной, так и в устной форме, он должен владеть культурой мышления и знать его общие правила и законы. А для того, чтобы разумно соединять гуманитарные и социально – экономические аспекты в туризме, надо видеть их взаимосвязь.

Личностные качества менеджера по туризму:

– аналитический склад ума и гибкость мышления;

- быть прагматиком, инициатором, творческой личностью, наваторм, руководителем, когда это необходимо, а так же организатором ;
- дипломатичный, коммуникабельный, вежливый, харизматичный.

Профессиональные качества менеджера по туризму:

- владеть компьютерными программами, для сбора и обработки информации;
- нужно знать и уметь организовать свой труд;
- уметь приобретать новые знания и способность к мобильности, а так же к быстрому переобучению;
- иметь достаточно нестандартное мышление;
- знать управление, психологию, педагогику;
- иметь организаторские качества;
- быть коммуникабельным;
- грамотное ведение переговоров, заключение договоров, принятия решений.

Менеджер по туризму должен быть:

- подготовленным к профессиональной организации туров и туристического обслуживания клиентов;
- способным для работы в туристской области.

Менеджер по туризму должен освоить:

- продвижение туристического продукта;
- методико – экскурсионную и программно – анимационную деятельность в туристском обслуживании.

Менеджер по туризму должен уметь:

- правильно организовать обслуживание туриста на отдыхе;
- собирать туры и программы обслуживания;
- создавать качественный туристический продукт;
- продвигать, рекламировать и реализовывать туристский продукт.

Требования к деятельности менеджера по туризму:

- повышение качества обслуживания туристов на основе стандартизации и сертификации туристской продукции;
- внедрение инновационных способов обслуживания клиентов;
- участие в решении эколого – рекреационных проблем современного туризма.

Менеджер по туризму в работе должен руководствоваться правилами защиты прав потребителя и профессиональной этики в целях сохранения их здоровья, имущества, багажа, окружающей среды.

Труд каждого менеджера по туризму несет под собой много «минусов», которые необходимо обходить стороной. Так же необходимо быть уравновешенным человеком и нужно соблюдать все вышеперечисленные правила, для того чтобы быть хорошим менеджером по туризму и носителем «корпоративной культуры» предприятия «MARYTOUR». Ведь клиенты попадают абсолютно разные, с разными запросами и характерами. Если вы будете учитывать все эти моменты, то у вас все обязательно получится, так как вы пожелаете.

«Корпоративная культура» «MARYTOUR» включает в себя также социально – психологическую культуру, которая определяет состояние межличностных отношений в компании.

Социально – психологический климат – это целостная психологическая характеристика группы. Она достаточно тесно связана с особенностями отражения группой отдельных объектов, имеющих непосредственное отношение к совместной групповой деятельности. К числу значимых объектов отражения относятся взаимоотношения, а так же содержание деятельности и некоторые определенные элементы деятельности. Оптимизация психологического климата является важной составляющей повышения эффективности групповой деятельности.

Социально – психологический климат характеризует стиль лидерства и взаимоотношений сотрудников, уровень вовлеченности персонала

деятельность компании, и степень удовлетворенности ею, умения разрешать конфликты, способность доверять партнерам, подчиненным и начальникам.

Персонал время от времени обучается, проводятся тренинги, семинары и обучающие поездки. Ежегодно проходящие международные туристические выставки имеют важное значение. Руководство фирмы «MARYTOUR» считает важным посещение выставки «EXPOTRAVEL». Посещение этой выставки, дает возможность встретиться и возобновить отношения со старыми партнерами и так же найти новых клиентов. А самое главное, узнать об основных тенденциях сезона и получить рекламный и ценовой материал и принять участие в информационных семинарах. В дальнейшем, полученные материалы используются с максимальной пользой при работе с клиентами. В рамках выставки проводятся конференции, презентации, семинары, конкурсы экспозиций по различным категориям, проводятся мероприятия, посвященные въездному и внутреннему туризму. Главная задача – оценить реальное положение туристической индустрии в целом.

На предприятии «MARYTOUR» принята программа развития персонала на каждый год. Система обучения в офисах:

- подготовка новых сотрудников;
- переподготовка сотрудников;
- обучение вторым профессиям;
- курсы повышения квалификации менеджеров;
- обучение работе на ПК.

Обучение вне офисов туристического агентства:

- обучение в других городах, семинары;
- городские курсы.

Так же заключаются договора с высшими учебными заведениями на обеспечение высококвалифицированными молодыми специалистами по профессиям.

При этом нужно обеспечить подход к обучению в зависимости от роли и функций работника в подразделении.

Главное правило «MARYTOUR» – продавать такой продукт, в котором уверен и который купит покупатель. Чтобы лучше продавать, нужно все знать и уметь правильно описать. Сотрудники фирмы посещают страны отдыха и на месте осматривают отели и гостиницы, общаются с принимающей стороной, оценивают отрицательные и положительные моменты отдыха, не скрывают недостатки, если они есть. Ознакомительные выездные семинары – это очень важно. Минусы, которые видят сотрудники фирмы своими глазами, помогают правильно сориентировать человека, который собрался на отдых. Правильный выбор, информация и совет – это всегда залог хорошего отдыха клиента фирмы, а значит, еще одним постоянным клиентом будет больше. Для проведения запросов туристов фирма проводит анализ своей клиентуры, учитывая при этом социальный состав туристов.

«MARYTOUR» в первую очередь изучает интересы среднего российского туриста. Изучение проводится путем подбора информации, рекламы, опросов, анкетирования, после чего выясняется, что в данный момент пользуется наибольшим спросом. На данный момент, «MARYTOUR» занимается туристской деятельностью.

Если рассматривать эту часть агентства со стороны жизненного цикла, то организация уже прошла этап формирования, становления, роста, и теперь перешла в стадию стабилизации. На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек максимального нормирования собственной деятельности, и повышения качества обслуживания. Так же не будем забывать про особенности туристской услуги, прежде всего сезонность, непостоянность влияет на жизненный цикл, и, конечно объем продаж.

Создание имиджа предприятия высокого качества обслуживания является важной и очень ответственной задачей для «MARYTOUR». Высокое качество обслуживания клиентов обеспечивается коллективными усилиями работников всех сотрудников предприятия, постоянным и эффективным контролем со стороны администрации, проведение работы по совершенствованию форм и методов обслуживания, изучению и внедрению передового опыта. Улучшения качества предоставляемых услуг, повышение уровня может обеспечить только квалифицированный персонал туристского агентства. Для этого необходимо провести мероприятия по обучению обслуживающего персонала.

Стремление предоставить все условия для полной реализации их способностей, профессиональных навыков, а так же обеспечить достойное вознаграждение результатов их труда является основой политикой «MARYTOUR» по отношению к сотрудникам.

Мотивация к качественному труду основывается, прежде всего, на совокупности потребностей сотрудников, которые в свою очередь стимулирует развитие производства. Необходимо вовлекать всех сотрудников в процессы улучшения качества, которое невозможно без творческого, энергичного и инициативного труда, обусловлено мотивацией.

Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем:

1. Высокие трудовые показатели наемного работника.
2. Формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации.
3. Побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Качественный труд покрывает не только издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль и поэтому стимулирование направленно именно на

мотивацию наемного работника. Тогда как полученная прибыль идет не только в карман работодателю, а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играют важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики.

Одним из инструментов выступает материальное стимулирование. Необходимо человека стимулировать на высокую самоотдачу. Здесь главным принципом является идея определенной справедливости. Она сигнализирует о том, насколько трудовые ресурсы работника обеспечены психологически – материальным вознаграждением, то есть формируются необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на рабочие процессы. Исходной базой настроенности являются различные варианты оплаты труда.

Основные способы стимулирования на предприятии:

1. Заработанная плата (номинальная).

Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профессиональное мастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и другое) заработную плату.

2. Заработная плата (реальная).

Обеспечение реальной заработной платы путем:

– повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом;

– введение компенсационных выплат;

– индексация заработной платы в соответствии с инфляцией.

3. Оплата транспортных расходов. Выделение средств на оплату транспортных расходов, а также оплата использования работником личного автомобиля в интересах работодателя с его разрешения.

4. Программы обучения персонала. Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения). В первую очередь руководитель должен сам понимать, что такое мероприятие, как обучающий процесс является важным фактором удачной работы его подчиненных.

5. Программы медицинского обслуживания. Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели.

6. Отчисления в пенсионный фонд. Моральное стимулирование.

Стимулирование труда – это, прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала.

7. Достижение. Потребность в успехе соревнования, измеренная в сравнении с личными трудовыми вкладами высокого качества. Это происходит за счет предоставления людям возможности выполнять свою работу в условиях растущего простора для использования их способностей.

8. Признание. Признание – это один из самых сильных побудительных стимулов. Людям необходимо знать, что их достижения оценены должным образом и насколько хорошо они достигли своих целей или выполнили свою работу.

9. Личное признание. Особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Их могут представить руководителю лично. Также работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией.

10. Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («досках почета»), награждения особо отличившихся людей особыми знаками, грамотами,

внесения их имен в специальные книги. Нередко публичное признание сопровождается специальными премиями и ценными подарками.

11. К критике следует подходить еще более разборчиво. Она должна стимулировать действие человека, направленное для устранения недостатков.

Повышение квалификации и обучение персонала позволяет решать задачи, как в интересах предприятия – повышается прибыль, эффективность труда, включая качество труда, так и в интересах работника – повышается качество жизни, возможности для реализации своих способностей и потребностей.

Работник становится более конкурентоспособным на рынке труда. Образование способствует повышению производительности труда и поэтому, выгодно для руководства.

Таким образом, на предприятии наблюдается высокая ориентация на содержание труда как результата осознанного выбора профессии и развития способности к данному виду трудовой деятельности, творчеству. Отмечается высокие количественные и качественные результаты производственной деятельности, сопровождающиеся высокой мотивированностью в процессе труда личного трудового потенциала работника.

Основными мотивациями являются: приятная рабочая среда, эргономика, формирующая позитивное представление о работе, безопасность (физическая и социальная), справедливость оценки труда и личное развитие, новый опыт, обучение и участие в принятии решений и определение цели работы. Рост материальной заинтересованности, высокая ориентация на содержание труда, необходимость принимать решения, участвовать в управлении, карьерный рост, желание руководить людьми, всеобщее признание и уважение людей, сочетание высоких требований к материальному и моральному стимулированию, максимальные возможности для обучения и повышения квалификации.

Важным элементом жизнедеятельности организации является обеспечение социальной защиты персонала, реализация идей социальной

справедливости в рамках организации, удовлетворение более широкого круга потребностей персонала, чем просто материальное обеспечение.

В случае наступления травмы, которая связана с работой в «MARYTOUR», со смертельным исходом работника, работодатель выплачивает семье погибшего определенную сумму из средств работодателя сверх установленного законом возмещения ущерба на каждого члена семьи, находящегося на иждивении у погибшего работника.

Работодатель предоставляет работникам «MARYTOUR», оплачиваемый за счет средств работодателя отпуск:

- три оплачиваемых дня на бракосочетание при вступлении в брак впервые;
- один оплачиваемый день отцу, при рождении ребенка;
- три оплачиваемых дня в случае смерти близкого родственника на организацию похорон.

Поощрение производится директором «MARYTOUR». Поощрения объявляются приказом (распоряжением), доводятся до сведения коллектива работников и заносятся в трудовую книжку работника.

После рассмотрения и анализа всех элементов, которые являются составляющей «корпоративной культуры» «MARYTOUR» необходимо провести ее оценку. Диагностика «корпоративной культуры» позволяет, прежде всего, определить его слабые и сильные стороны, ее способность содействовать реализации стратегии компании, изучить стереотипы поведения работников, их ценности выявить субкультурные образования, формы неформального лидерства, определить характер межфункционального взаимодействия сотрудников и другое.

Диагностика «корпоративной культуры» проводится на основе исследования мнений сотрудников, работающих в туристском агентстве «MARYTOUR».

Был собран «банк корпоративных ценностей», который разделяет персонал преуспевающих компаний в туристском бизнесе.

Исследования продолжились выявлением потребностей, связанных с работой людей. В качестве стандарта на основе опубликованных результатов социологических опросов был определен их перечень. Это выяснилось также на анкетировании при получении ответов на вопрос: «Чем вы больше всего дорожите, работая в компании?». Анкета представлена в приложении.

Далее изучались мнения сотрудников о сильных и слабых сторонах корпоративной культуры. Им предлагалось описать свое представление о миссии организации, характере отношений в организации, чертах менеджмента, а так же отношении к инновациям, к клиентам. В анкеты были включены вопросы, позволяющие судить о трудовой мотивации сотрудников.

В качестве примера в приложении приведены анкеты для интервью руководителей, специалистов и менеджеров. Очень информативными были ответы на вопрос: «Что бы вы изменили в компании, если у вас была бы такая возможность?», которые фактически охарактеризовали менеджмент, раскрыли трудовую мотивацию работников, описали сложившиеся отношения на разных уровнях организации.

Определить образ существующей и желаемой «корпоративной культуры» помогли не только известные стандарты, но и мнения экспертов:

- неформальных лидеров;
- сотрудников, пришедших на работу за последние полгода;
- сотрудников, уволившихся из компании по собственному желанию (обобщены анкеты, уволившихся сотрудников из компании за последние два года);
- участников профессионально – интеллектуального конкурса, посвященному профессиональному развитию предприятия.

Кроме этого, в отдельных ключевых подразделениях, где часто случались ошибки, и чувствовалась напряженность, проводились дополнительные социометрические исследования, и сотрудникам было

предложено ответить на вопрос «Если бы вы стали руководителем, что бы вы изменили?»).

Таким образом, был получен и проанализирован большой материал, на основе которого сделана оценка «корпоративной культуры», а именно выделены ее сильные и слабые стороны:

- большинство сотрудников разделяют общие ценности;
- в подразделениях наблюдается высокая сплоченность, достаточно дружественный климат;
- коллектив обладает высоким потенциалом;

К сожалению, главной отрицательной чертой явилось отсутствие единства, партнерства, поддержки в команде менеджеров второго уровня. Эти же проблемы отразились в отношениях между структурными подразделениями: недостаточная открытость, соперничество, дублирование функций. Ведомственность в поведении отдельных менеджеров порождали тенденции в некоторых направлениях работы.

В рамках исследования нами было проведено анкетирование для изучения «корпоративной культуры» компании.

Цель проведения данного опроса – выявить состояние «корпоративной культуры» в компании. В опросе участвовало пять человек (директор, бухгалтер и менеджеры).

Так, при ответе на вопрос: «Какие существуют ценности в компании?» два человека ответили «справедливость вознаграждения по результатам работы», один человек ответил «умение работать в команде» и еще один человек ответил «в отношении бизнеса, которым занимается компания».

На вопрос: «Знают ли об элементах культуры за пределами компании (потребители, клиенты, партнеры, журналисты, общественность)?» четыре человека ответили, что знают, один затруднился с ответом.

В целом проведенный опрос позволил получить представление о состоянии «корпоративной культуры» в целом в компании.

Таким образом сделаем выводы на основе наблюдений, анализа и проведения анкетирования среди сотрудников «MARYTOUR» были выявлены основные достоинства и недостатки, по которым, представляется возможность разработки программы совершенствования корпоративной культуры в «MARYTOUR».

2.3. Программа совершенствования корпоративной культуры в «MARYTOUR»

Необходимо позаботиться о мероприятиях, направленных на прочное усвоение сотрудниками основных ценностей компании и все для того, чтобы эффективно управлять компанией. И в этом смысле мы будем говорить о развитии или поддержании «корпоративной культуры».

Перечислим плюсы, которые должна получить компания при правильном подходе к разработке поддержания «корпоративной культуры»:

- стратегическая программа деятельности компании, ее понимание;
- главные приоритеты продвижения на рынке;
- принятие приоритетов организации;
- стабильность кадров;
- высокий уровень управления в организации;
- система управления;
- систем взаимодействия между сотрудниками;
- ровность движения информационных потоков;
- определенность в кадровой политике организации;
- дисциплина в компании и ее повышение;
- четкая система реализации решений, которую принимает руководство;
- четкость в определении обязанностей сотрудников;
- повышение эффективности труда;

Основным смыслом внедрения, поддержания и развития «корпоративной культуры» является приобретение руководством

механизмов воздействия на персонал. При этом руководство организации получает продуктивные методы управления коллективом.

Для решения этих и других задач, вытекающих из нее, необходимо построение ясной и понятной системы отношений, которая бы отвечала всем необходимым критериям ценностей, правил и норм, существующих в «MARYTOUR».

Для этого можно составить программу совершенствования «корпоративной культуры» туристского агентства. Паспорт программы представлен в таблице 1.

Паспорт Программы совершенствования корпоративной культуры
«MARYTOUR»

Название Программы	Корпоративная культура «Mary tour»
Разработчик Программы	Уракчеева Наталья Владимировна
Цель Программы	Разработать рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры «Marytour»
Задачи Программы	<ul style="list-style-type: none"> – исследование сложившейся в компании корпоративной культуры, ее характера, положительных и отрицательных элементов, порожденных традициями, стилем руководства, коллегиально принимаемыми решениями; – осознание, усвоение и разделение большинством сотрудников базовых элементов корпоративной культуры; – совершенствование культуры поведения и культуры образа жизни сотрудников компании; – изменение и совершенствование социально–психологических отношений в коллективе компании; – изменения отношения коллектива к материальным, интеллектуальным, духовными ценностям компании, к их приобретению, использованию и воспроизводству;
Направления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание карт для корпоративных клиентов, как элемент совершенствования корпоративной культуры. 2. Проведение корпоративного тренинга. 3. Разработка корпоративного стиля в одежде. 4. Разработка кодекса корпоративной культуры. 5. Внедрение системы менеджмента качества, соответствующего стандарта. 6. Разработка системы нематериального поощрения сотрудников для начальников отделов. 7. Усовершенствование или разработка нового слогана и логотипа компании – модернизация корпоративного стиля «Marytour».
Результат реализации Программы	Обеспечение высокой прибыльности фирмы посредством совершенствования управления человеческими ресурсами. Одним из заметных результатов сильной корпоративной культуры является низкая текучесть кадров.

Этапы Программы представлены в таблице 2.

Таблица 2

№	Мероприятие	Инструментарий	Сроки	Ответственный
1	2	3	4	5
1	Создание карт для корпоративных клиентов, как элемент совершенствования корпоративной культуры	Для корпоративных клиентов, которых пока немного(не более 14 %) и частных лиц, являющихся клиентами «Marytour» рекомендуется завести базу данных корпоративных клиентов и организовать клуб клиентов.	1 месяц	Руководитель
2	Проведение корпоративного тренинга, направленного на совершенствование навыков	Учебные пособия, раздаточный материал	3 дня	Директор по персоналу
3	Разработка корпоративного стиля в одежде	Всем сотрудникам рекомендуется придерживаться классических офисных образов одежды, обуви и прически, олицетворяющих собой надежность и стабильность и не отвлекающих внимание сотрудников и клиентов на себя. В ситуации переговоров необходим строгий деловой костюм. Добавление определенного аксессуара в повседневную деловую одежду сотрудников. Выполненные в фирменном стиле платок или галстук станут частью имиджа сотрудников компании, представителя на выставке, презентации.	1 неделя	Директор по персоналу
4	Внедрение системы менеджмента качества, соответствующей стандартам.	Необходимо также ввести систему деловой оценки и аттестации персонала внутри магазина.	2 недели	Директор по персоналу

1	2	3	4	5
5	Разработка системы нематериального поощрения сотрудников для начальников отделов.	<p>Нематериальное стимулирование, не требующее вложений:</p> <ul style="list-style-type: none"> – включение начальников отделов в процесс принятия решений, общих для компании; – обмен опытом (обучение внутри подразделения): – разработка системы адаптации персонала; – проведение конкурсов; – поздравления с днем рождения, важными значимыми датами профессиональной и личной жизни сотрудников. <p>Нематериальное стимулирование, требующее вложений, распределяемое всем:</p> <ul style="list-style-type: none"> – питание для сотрудников; – улучшение организационно – технических условий труда; – проведение корпоративных праздников; – внутрифирменная газета. <p>Нематериальное стимулирование, требующее вложений, распределяемое адресно:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оплата мобильных телефонов; – возможность взять ссуду, кредит, денежную помощь в компании; – содействие в устройстве детей (семей) в летние лагеря (санатории). 	2 недели	Директор по персоналу
6	Разработка кодекса корпоративной культуры	Требует ежедневная оценка всего происходящего в компании с точки зрения принятого кодекса. Ссылки на него должны регулярно появляться в приказах о поощрениях и наказаниях, организационных изменениях, проведения корпоративных профессиональных конкурсах и мероприятий.	2 недели	Директор по персоналу

1	2	3	4	5
7	Совершенствование или разработка нового слогана иди логотипа компании – модернизация корпоративного стиля компании «Marytour».	Необходимо напечатать фирменные календарики, брошюры с наличием логотипа, в которых следует освещать информацию о всевозможных акциях и о появлениях новых еще неизвестных российскому потребителю.	1 неделя	Директор по персоналу.

Из таблиц 1 и 2 видно, что основными мерами по реализации Программы совершенствования корпоративной культуры туристического агентства являются:

1. Создание карт для корпоративных клиентов как элемент совершенствования корпоративной культуры.

Для совершенствования корпоративной культуры «MARYTOUR» предлагаю внедрить систему активной работы с корпоративными клиентами путем создания «клуба клиентов» и создания базы корпоративных клиентов, на которых будут направлены по поддержанию и привлечению к новым продажам. Этот ход позволит распространить «корпоративную культуру» внешне, у клиентов будет создаваться впечатление о «MARYTOUR», как о компании с сильной корпоративной культурой, у клиентов повысится лояльность к компании.

Для корпоративных клиентов, которых пока немного (не более 14%) и частных лиц, являющихся клиентами «MARYTOUR» рекомендуется завести базу данных корпоративных клиентов, а во – вторых организовать «клуб клиентов».

– база данных позволит анализировать потребности и структуру клиентов и, соответственно, облегчит общение с ними.

– в базу необходимо внести следующие данные: название организации, контактный телефон, факс, e-mail, адрес, страна посещения и срок поездки, а также цель поездки.

При работе с клиентами необходимо учитывать сезонность объема потребления туристских услуг. Поэтому прекрасной темой для продвижения туристских услуг «MARYTOUR» могут стать различные новогодние акции. Например, акции «Новогодние поздравления», предусматривает телефонные поздравления всех постоянных клиентов (2 и более поездок с «MARYTOUR») с наступающим Новым годом и Рождеством. Также ввести систему обзвона клиентов после их возвращения из поездок, чтоб наладить обратную связь с клиентом.

2. Проведение корпоративного тренинга.

Повышение корпоративной культуры способствует проведению корпоративного тренинга. Предлагается провести тренинг, который будет способствовать как повышению уровня корпоративной культуры, так и повышению уровня продаж.

Работа менеджера туристского агентства хоть и интересна, но не так проста. Ведь ежедневно менеджеру туристского агентства приходится решать множество задач – принимать в офисе туристов, искать им тур, оформлять заявки и отправлять их операторам, разговаривать с туристами по телефону и следить за ходом бронирования. Сегодня, чтобы одновременно справляться с огромными потоками информации, уверенно ориентироваться туристическом рынке и при этом уделять внимание клиентам и успешно работать с ним, уже не обойтись без привлечения современных технологий и дополнительных знаний по психологии продаж.

Тренинг продаж туристских услуг для руководителей и менеджеров туристских фирм.

Цели тренинга:

- развитие профессиональных навыков менеджеров по продажам туристских услуг;
- совершенствование техники и приемов работы с клиентами;
- повышение стресс – устойчивости менеджера по продажам.

1 день.

1. Введение. Профессиональные принципы работы с клиентами:
– специфика работы менеджеров по продажам в сфере туристских услуг;

- политика туристических компаний в области работы с клиентами;
- отношение к клиенту как часть корпоративной культуры компании;
- философия менеджера по продажам.

2. Первый звонок в компанию:

- правила телефонного общения;
- как начать разговор с первой минуты общения;
- формы предоставления менеджера по телефону;
- интонация голоса по телефону;
- заинтересованность и доброжелательность менеджера;
- трудности общения с клиентом по телефону и как их преодолеть;
- как говорить с клиентом, который не знает, чего он хочет.

2 день.

1. Первый визит клиента в компанию:

- способы установления контакта и доверия;
- как заинтересовать клиента;
- как рассказать об услугах;
- как оценить уровень платежеспособности клиента и выбрать правильную стратегию продаж;

- презентация тура;
- как правильно выбрать стратегию продаж;
- как обсуждать условия тура(интервью, активное слушание);
- что делать, когда звонит телефон и клиент сидит рядом;
- как убедить клиента о выборе тура;
- работа с возражениями;
- как убедить клиента выбрать более дорогой тур;
- как предложить дополнительные услуги, индивидуальный тур;

2. Работа со сложными клиентами:

– как клиенту сказать о неприятной новости(не подтвердился отель), предложить альтернативу;

– как реагировать, если клиент отказался от тура;

– как успокоить клиента;

– как работать с требовательным клиентом;

– как работать с капризным клиентом;

3. Работа с клиентами после выезда:

– обсуждение типичных проблем после выезда клиента и поиск способов их решения(анализ конкретных ситуаций);

– как разговаривать с недовольным клиентом;

– работа с претензиями и замечаниями.

4. Продажи постоянным клиентам:

– поддержание отношений с существующими клиентами:

– предложение новых туров и новых услуг;

– как сделать клиента лояльным компании.

Тренинг проводится в режиме. На тренинге выдается раздаточный материал.

5. Разработка корпоративного стиля в одежде.

Естественно, что для каждого человека одежда – способ привлечения своей индивидуальности, эстетического самовыражения. Однако на рабочем месте и в рабочее время сотрудник представляет собой «лицо компании», что диктует особые пожелания к его внешнему виду.

Всех сотрудников «MARYTOUR» можно условно разделить на тех кто взаимодействует с клиентами и тех кто не сталкивается с ними в обычной рабочей ситуации.

Внешний вид сотрудника, работающего с клиентами, влияет на впечатление, которое производит «MARYTOUR», как компания. Всем сотрудникам рекомендуется придерживаться классических офисных образов одежды, обуви и прически, олицетворяющих собой надежность и стабильность и не отвлекающих внимание сотрудников и клиентов на себя. В

ситуации переговоров необходим строгий деловой костюм. Разрешены строгие джинсы классических фасонов и неброской расцветки.

Одежда всего персонала «MARYTOUR» вне зависимости от того, работают ли они с клиентами, должна отвечать следующими критериям;

- быть чистой, опрятной и выглаженной. Сотрудники должны сами следить за своей спецодеждой;

- брюки не должны висеть на коленях, стрелки на брюках (если они есть) должны быть отглажены;

- оптимальная длина юбки для женщины должна быть не выше колена;

- необходимо избегать как слишком мешковатых и просторных предметов одежды, так и сильно обтягивающих;

- в летнее время рубашка или блузка может быть с коротким рукавом, но недопустимы шорты, короткие юбки, майки и блузки выше талии, одежда из прозрачных или излишне ярких расцветок. Не разрешается носить пляжные варианты обуви.

Всем сотрудникам стоит избегать:

- кричащих, претенциозных мотивов в одежде;

- спортивного стиля в одежде и обуви;

- неряшливости в прическе, женщинам – несдержанности в макияже;

- демонстрация открытых частей тела с пирсингом и татуировками;

Также рекомендуется иметь сменную обувь на случай неблагоприятных природных условий (снег и дождь).

Соблюдение всех этих правил позволяет сотрудникам «MARYTOUR» сосредоточиться на выполнении своих служебных обязанностей, не уделяя чрезмерного внимания своему и чужому внешнему виду, а также поддерживать корпоративный имидж организации.

Контроль за соблюдением вышеперечисленных правил осуществляют начальники в отношении сотрудников своего отдела.

В случае, если внешний вид сотрудника не соответствует нормам, выработанном в компании, то он лишается возможности приступить к

рабочим обязанностям до тех пор, пока не приведет свой внешний вид в порядок (сменит одежду на приемлемый вариант). Время, потраченное на это, не считается рабочим и не оплачивается. Сотрудник так же имеет право и несет ответственность в полном объеме за сорванные вследствие необходимости привести внешний вид в порядок деловые встречи, сделки, потерю клиентов, в том числе потенциальных.

Также можно рекомендовать создание единого общекорпоративного стиля в одежде, который будет выделять и отличать «MARYTOUR» из массы конкурентов на рынке туристских услуг.

Корпоративный стиль в одежде – это совокупность элементов костюма (стиль, цвет, форма и линия, фактура и детали), которые будучи, использованы вместе, создают определенный, нужный компании, ассоциативный ряд. В отличие от делового дресс – кода, стиль может не быть офисным или строгим, его выбор основывается, прежде всего, на том желаемом впечатлении, которое сотрудник компании должен производить на потенциального клиента. С помощью корпоративного стиля можно заложить такие ассоциации, как: современность, статус, успешность, динамика, творчество или нежность, все зависит от того, какой именно образ сотрудника компании будет наиболее компетентен ее ценностям. Кроме того, именно корпоративный стиль в большей мере, нежели классический деловой дресс – код, позволяет сотрудникам выразить свою индивидуальность без потери при этом идентификации его с компанией.

Этим корпоративным стилем может быть:

1. Добавление определенного аксессуара в повседневную деловую одежду сотрудников. Выполненные в фирменном стиле платок или галстук станут частью имиджа сотрудника компании «MARYTOUR», представителя на выставке, презентации. Платки никогда не выходят из моды. Корпоративные платки не только разнообразят стиль одежды, но и станут той самой «изюминкой», которая выделит ваших сотрудников среди

конкурентов. На них так же может быть нанесен логотип компании, который подчеркивает фирменный стиль.

Для платков должны использоваться самые качественные ткани. Ведь платок должен быть стильным, модным и интересным. Он будет прекрасно сочетаться с униформой, дополнит деловой стиль костюма. Корпоративные платки могут стать великолепной рекламой вашей компании.

Корпоративные галстуки – самый востребованный аксессуар. Часто именно от галстука зависит, какое впечатление вы произведете. Хороший галстук может стать главным показателем интеллигентности, стиля и вкуса человека. Он является неременным атрибутом делового успешного стиля. Галстук давно уже стал универсальным аксессуаром, частью делового костюма не только мужчин, но и женщин. Галстук с логотипом компании, выполненный в корпоративных цветах подчеркивает фирменный стиль, будет отличным инструментом для поддержания корпоративного духа сотрудников.

2. Добавление определенного цвета в общий вид сотрудника. Для поддержания корпоративного духа сотрудников и общий деловой стиль (черно – белое) можно добавить определенный цвет в одежду (блузы и рубашки) с логотипом компании. Этот цвет должен быть не напрягающим и не раздражающим глаз посетителей, не должен быть кричащим и закликающим внимание посетителей.

3. Разработка кодекса корпоративной культуры.

Первопричина этических проблем в бизнесе – противоречия в интересах заинтересованных групп. Бизнес включает в себя экономические отношения между многими группами людей: клиентами, наемными работниками, акционерами, поставщиками, конкурентами, правительствами и сообществами – заинтересованными сторонами. Для наиболее эффективного управления современный менеджер должен учитывать всю совокупность интересов, а не только интересы акционеров.

Часто заинтересованные группы выдвигают противоречивые требования. Например, противоречие интересов компании и потребителя: возможна ли продажа путевок, не соответствующего по качеству декларируемому.

Компания стремится к максимально выгодному освещению своего товара и привлечению клиентов, интерес – процветание фирмы.. Потребитель заинтересован в максимально объективном сообщении о потребительских качествах товара, интерес – полная информированность.

Поэтому важнейшие задачи кодекса корпоративной этики – установить приоритеты в отношении целевых групп и пути согласования и интересов. Кодекс корпоративной этики может выполнять три основные функции:

- управленческую;
- репутационную;
- развитие корпоративной культуры.

Репутационная функция кодекса заключается в формировании доверия к компании со стороны референтных внешних групп (описание политик, традиционно закрепляемых в международной практике по отношению к клиентам, поставщикам, подрядчикам). Таким образом, кодекс, являясь инструментом корпоративного пиара, повышает инвестиционную привлекательность компании. Наличие у компании кодекса корпоративной этики становится общемировым стандартом ведения бизнеса.

Управленческая функция кодекса состоит в регламентации поведения в сложных этических ситуациях. Повышение эффективности деятельности сотрудников осуществляется путем:

- регламентации приоритетов во взаимодействии со значимыми внешними группами;
- определения порядка принятия решений в сложных этических ситуациях;
- указания на неприемлемые формы поведения.

Корпоративная этика, кроме того, является составной частью корпоративной культуры. Кодекс корпоративной этики – значимый фактор развития корпоративной культуры. Кодекс может транслировать ценности компании всем сотрудникам, ориентировать сотрудников на единые корпоративные цели и тем самым повышать корпоративную идентичность.

Таким образом, чтобы создать, или вернее развивать и поддерживать, корпоративную культуру, необходимо, прежде всего, понимание руководством компании того, какой оно, руководство, хочет видеть компанию в будущем, какова миссия компании и как она будет влиять на развитие как компании, так и страны в целом.

И вот тогда хорошо усвоенная сотрудником, особенно вновь поступившим на работу в компанию, корпоративная культура в сочетании с элементарным здравым смыслом и простыми стимулами позволит сотруднику ориентироваться в большинстве возникающих ситуаций, что с успехом заменяет и делает ненужными массу специальных инструкций, разъяснений, указаний и по тем или иным частным вопросам.

Далее были сформулированы этические принципы менеджмента компании, главным из которых стал тезис о том, что руководитель – это пример делового сотрудничества и соблюдения этических норм. Его задачи:

- добиваться, чтобы сотрудники понимали цели, текущие задачи организации, свой вклад в их достижение;
- постоянно искать формы и методы организации труда, которые оптимально обеспечивают эффективное взаимодействие работников, дух единства, удовлетворение от работы;
- создавать атмосферу открытости в деловом общении, поощрять идеи, направленные на улучшение бизнеса;
- предоставлять подчиненным самостоятельность в сфере своих полномочий, не заниматься их опекой;
- делегировать полномочия, относиться к сотрудникам как к единомышленникам;

– проявлять открытость к конструктивной критике, уважение коллективного и индивидуального мнения;

– признавать приоритетность поощрений за достижения перед прямым наказанием;

– поддерживать разумный риск в интересах бизнеса.

«Клиент – это жизнь компании; он выступает в качестве эксперта профессиональной и морально – психологической поддержки персонала; клиент предполагает уважительное отношение к своим экономическим интересам, нуждается во внимании к своим потребностям, деловым и личностным особенностям» [33, с. 129].

Кроме того были сформулированы этические правила делового общения, отношения к клиентам, а так же перечислены личные действия работников, нравственно неприемлемые для компании. Таким образом, документ отразил общественное мнение о желаемой корпоративной культуре. Он был вынесен на обсуждение расширенного совещания руководителей и принят в качестве локального нормативного акта. После этого Кодекс должен быть вручен каждому сотруднику.

Чтобы этот документ не остался на бумаге, требуется повседневная оценка всего происходящего в компании, с точки зрения принятого Кодекса. Ссылки на него должны ежедневно появляться в приказах о поощрениях и наказаниях, организационных изменениях, проведении корпоративных и профессиональных конкурсов и мероприятий. Таким образом, «Этический кодекс» должен быть призван стать регулятором деловой жизни.

На основе всего вышесказанного был разработан этический кодекс в «MARY TOUR», с последующей доработкой и усовершенствованием.

За счет этого должен укрепиться дух сотрудничества, выявиться потенциал сотрудников – большинство должно начать участвовать в различных конкурсах, все участники, которых поощряться, а победители, кроме премий, получать продвижение по службе.

4. Для совершенствования процессов управления необходимо внедрение системы менеджмента качества, соответствующей стандартам.

Особое внимание необходимо уделить оценке персонала, обеспечивающей конкурентоспособность предприятия в условиях глобализации и перехода к системе тотального менеджмента качества. Данная система обуславливает определенные, документально закреплённые функции, обязанности, права и ответственность в области качества, как подразделений, так и должностных лиц организации.

Для повышения эффективности использования кадрового бюджета необходимо дополнительно ввести функцию планирования и распределения, которую нужно возложить на начальника кадрового отдела. Данную деятельность ему следует осуществлять совместно со специалистом по труду и заработной плате. Планирование использования кадрового бюджета будет включать следующие этапы:

- создание системы отчетов по оплате труда;
- привязка материального стимулирования к прибыли;
- контроль выполнения;
- оценка эффективности.

Необходимо так же внести систему деловой оценки и аттестации персонала. Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала, требованиям должности или рабочего места. На основании степени указанного соответствия в «MARYTOUR» решаются следующие основные задачи:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;
- разработка программы развития нового или работающего специалиста;
- определение способов внешней и внутренней мотивации работника.

Аттестация на предприятии должна проводиться в первом месяце квартала, следующего за отчетным, с 10 по 25 число. Для работников, не имеющих возможности сдачи аттестации в указанный период по уважительной причине (отпуск, болезнь, командировка), представителем аттестационной комиссии назначается дополнительный день сдачи в первой декаде второго месяца в квартале, следующего за отчетным.

Аттестации должны подлежать все работники предприятия, кроме генерального директора и руководителей направления.

В «MARYTOUR» целесообразно применять комплексную систему оценки деловых качеств кандидатов, претендующих на занятие вакантных должностей, с использованием тестовых методик. Точная оценка профессиональных, деловых и личностных качеств потенциальных сотрудников является наиболее важным этапом в осуществлении отбора и найма персонала, от которого во многом зависит эффективность работы конкретных специалистов отдельных подразделений компании в целом.

Для решения этих задач на более высоком уровне руководством должно быть внедрено современное программное обеспечение. Новая система позволяет с минимальными временными затратами проводить массовое тестирование как кандидатов, так и сотрудников предприятия.

Результаты тестирования отражают структуру интеллектуальных способностей персонала, позволяют раскрыть профессиональный потенциал, психологические особенности личности и особенности мотивации сотрудников и кандидатов на замещение вакантных должностей.

В каждом конкретном случае это дает возможность принять максимально обоснованное решение о приеме на работу, является важной отправной точкой для составления программ обучения и развития потенциала сотрудников.

5. Должна быть разработана и усовершенствована система нематериального поощрения сотрудников.

Нематериальное стимулирование, требующее вложений, распределяемое адресно:

- оплата мобильных телефонов;
- возможность взять ссуду, кредит, денежную помощь в компании;
- содействие в устройстве детей (семей) в летние лагеря (санатории), оплата путевок.

б. Начать проведение корпоративных праздников – Нового года и дня рождения компании (с вручением ценных подарков и грамот самым хорошим работникам предыдущего периода), а так же соревнований за звание лучшего сотрудника (награда – переходящий приз). Поздравлять сотрудниц с 8 Марта, дарить небольшие сувениры.

Корпоративное мероприятие – это праздник или особая PR – акция, сложная бизнес задача и тонкий тест на лояльность. Корпоративный праздник – это один из инструментов выстраивания коммуникации между сотрудниками компании. Большинство корпоративных мероприятий, что вполне естественно проводится за пределами офисов компаний.

Корпоративные события носят определенный внутренний характер, они предназначены для действующих сотрудников фирмы и бывших работников компании, вышедших на пенсию. Так же мероприятия корпоративного характера могут проводиться для акционеров, инвесторов, дилеров, поставщиков – в общем, тех, от кого в той или иной степени зависит процветание и финансовое благополучие фирмы.

Занимаются организацией корпоративных событий, как правило, работники отдела по связям с общественностью или отделы кадров.

Большинство компаний уже давно осознали необходимость развития корпоративной культуры. А корпоративные мероприятия позволяют главам компаний как нельзя лучше познакомиться с персоналом, узнать о проблемах и интересах работников. Для сотрудников это отличный шанс лучше познакомиться друг с другом, возможно, узнать что – то полезное от тех, кто уже чего – то добился или поделился своим опытом. В результате у людей

рождается ощущение принадлежности к одной большой дружной команде, которую объединяет одно общее дело, это может послужить неплохим стимулом для достижения новых высот на рабочем месте, а в итоге выигрывает вся компания. Главная цель подобных мероприятий – создание благоприятного рабочего климата в компании.

Условно, корпоративные мероприятия можно разделить на два вида:

- развлекательные корпоративные праздники;
- корпоративные мероприятия, направленные на усиление корпоративной культуры организации.

Первый вид направлен, главным образом, на снижение психологической напряженности в организации, отвлечение сотрудников от задач и проблем фирмы.

Для проведения такого рода мероприятия приглашаются известные артисты, устраиваются конкурсы и шуточные аукционы, танцы и праздничный ужин. Цель – развеселить сотрудников. На таких мероприятиях персонал просто веселится и отдыхает.

Главный плюс такого праздника – повышение сплоченности коллектива – люди собираются вместе, чтобы пообщаться, отвлечься, отдохнуть.

Вторая разновидность корпоративных мероприятий – праздники, направленные на совершенствование организационной культуры фирмы.

Главная сложность в проведении такого мероприятия заключается в очень тонкой грани между развлечением и деловым общением. То есть для достижения поставленного результата, необходимо правильно расставить акценты между деловой и развлекательной частями программы.

Для проведения такого рода корпоративных мероприятий требуется профессионал, специалист с опытом работы в подобной области.

Критерии эффективного корпоративного мероприятия.

1. Любое корпоративное мероприятие должно работать на компанию и ее организационную культуру – будь то тренинги или корпоративные праздники.

2. Корпоративный праздник должен быть четко продуман от начала до конца.

3. Итог праздника должен стать ответом на главный вопрос руководства компании – какие перемены произойдут в поведенческих установках сотрудников после данного мероприятия, какой опыт будет вынесен коллективом из данного праздника?

Поэтому, при организации праздника в компании PR – специалисты, HR – менеджеры должны, в первую очередь, определить цели мероприятия, разработать стратегию и план проведения праздника, рассмотреть все возможные варианты исхода мероприятия (от позитивных до негативных).

Всегда стоит помнить – всегда неудачно организованный и проведенный корпоративный праздник способен понизить лояльность вашего персонала, что, в свою очередь, скажется и на прибыли компании в целом.

Один из самых популярных и наиболее распространенных корпоративных праздников – это День Рождения компании. Во – первых, это официальное празднование годовщины создания фирмы, повод оглянуться назад и подвести итоги, а так же наметить некоторые планы развития. Во – вторых, это возможность работникам компании (вне зависимости от занимаемой должности) познакомиться поближе и пообщаться друг с другом в неформальной обстановке, что не всегда получается в условиях жесткого рабочего графика.

Во время празднования Дня Рождения фирмы, как правило, чествуют лучших сотрудников, работникам вручают подарки, а после этого всех ждет праздничный банкет, во время которого проводятся конкурсы, спортивные состязания и лотереи.

Можно сказать, что мероприятие удалось, если праздник помог создать ощущение некоего единства сотрудников, их принадлежности к одной большой семье, которую объединяют общие цели и корпоративная культура.

Организовать празднование «фирменных» годовщин и памятных дат можно как непосредственно для фирмы, так и для внешней аудитории. В первом случае мероприятие носит закрытый характер, а главными участниками торжества являются персонал и наиболее близкие друзья компании. Во втором случае празднование носит характер открытого PR – мероприятия – в нем участвуют журналисты, могут быть приглашены представители местной бизнес – элиты, властных структур. В этом случае главной целью мероприятия является «раскрутка» – получение возможности рассказать о компании как можно большему числу людей и показать деятельность и достижения фирмы в выгодном свете.

7. Еще одним методом по усовершенствованию «корпоративной культуры» может быть усовершенствование или разработка нового слогана и логотипа компании – модернизации корпоративного стиля «MARYTOUR».

«MARYTOUR» требуется увеличить количество носителей своего фирменного знака и логотипа, в которых следует освещать информацию об акциях в компании, о появлении новых еще неизвестных российскому потребителю.

Так как логотип, фирменный знак, а, следовательно и корпоративный стиль должен модифицироваться с учетом моды и современных технологий, для развития в ближайшем будущем логотипа компании, следует задуматься о том, как нужно видоизменить корпоративный стиль так, чтобы он не противоречил выбранной концепции стиля, был таким же узнаваемым, как и настоящий действующий стиль. Модифицированный фирменный знак и логотип должен быть таким, чтобы покупатель с первого слова понимал, о какой компании идет речь, но в то же самое время он должен быть намного действеннее предыдущего логотипа.

Также слоганы компании следует периодически видоизменять, делать их лаконичнее, что будет проще для восприятия покупателя, будет точнее и действеннее сообщать покупателю о новых концепциях компании, о новых акциях компании.

Изменение фирменного стиля требует достаточно взвешенного подхода. Если компания не хочет терять, завоеванные позиции на рынке, но стремится повысить свой имидж, лучше ограничиться корректировкой уже существующего стиля, чем создавать его с нуля.

Во вновь созданном фирменном стиле должны ясно прочитываться уже привычные, узнаваемые потребителями и партнерами элементы, дополненные совершенно новым стилевым решением. Зачастую такого подхода вполне достаточно, чтобы подстегнуть интерес к уже сложившемуся корпоративному стилю и к компании в целом. В любом случае изменение фирменного стиля компании должно сопровождаться изменениями в ее деятельности.

Вновь созданный фирменный стиль компании или направления ее деятельности потребует разработки новой концепции, а так же изготовления бренд – бука и проведения рекламной компании, иначе усилия не принесут результата. Причем бренд – бук может содержать как минимально необходимый набор позиций, так и полное, подробное описание разработанного фирменного стиля компании, направления деятельности либо бренда.

Вообще же, как показывает практика, корпоративный стиль компании требует периодических пересмотров, корректировок и улучшений. Грамотно и профессионально проведенное обновление фирменного стиля компании помогает не только упрочить позиции на рынке, но и выйти на более качественно новый уровень развития бизнеса.

Для «MARYTOUR», возможно, будет целесообразно при изменении корпоративного стиля, изменить сегодняшний стиль логотипа на смешанный.

Смешанный тип логотипа – это знаки, сочетающие знаки и изображения. Когда покупатель смотрит на оформление туристического агентства, логотипов, на имидж сотрудников той или иной компании, то он выберет ту, краски которой показывают благополучие. Это такие цвета, как ярко – оранжевый, насыщенный красный. В логотипе не должно быть тусклости и уныния. В принципе, «MARYTOUR» может решиться на смелый маркетинговый ход и сделать свой фирменный логотип объемным. Объемные товарные знаки могут выполняться в виде объемных предметов.

Создавая или видоизменяя корпоративный стиль компании нужно помнить, что это приведет к следующим последствиям:

- поможет потребителю ориентироваться в потоке информации, быстро и безошибочно найти продукт фирмы, которая уже завоевала его предпочтение.

В современном обществе на покупателя наваливается такое количество информации, в котором психика человека практически не может скоординироваться самостоятельно. Маркетологи, создавая бренды своих компаний такими, чтобы они были запоминающимися и сразу же узнаваемыми, помогают покупателю скоординироваться в этом огромном потоке информации.

- позволяет фирме с меньшими затратами выводить на рынок новые продукты.

Бренд работает на компанию и независимо от того, за какую сумму был создан или видоизменен бренд, он в любом случае окупаем, так как при наличии своего собственного фирменного знака и логотипа, компании проще и дешевле выводить новые продукты, нежели для каждого нового продукта компании создавать новое название, новый логотип.

Реклама – двигатель прогресса, но, как и у всех других механизмов, реклама имеет собственные инструменты, которые помогают фирмам ориентировать своего покупателя. Гораздо проще выразить свою идею кратко и лаконично, с помощью бренда. Это действует в процессе акций.

– снижает расходы на формирование коммуникаций, как вследствие повышения эффективности рекламы, так и за счет универсальности своих компонентов;

– обеспечивает достижение необходимого единства всей рекламы и других средств маркетинговых коммуникаций фирмы (например, пропаганды, то есть проведения пресс – конференций, выпуска престижных проектов);

– способствует повышению корпоративного духа, объединяет сотрудников, вырабатывает чувство причастности к общему делу;

– положительно влияет на эстетический уровень и визуальную среду фирмы.

Когда все выполнено в едином стиле, это радует глаз покупателя, повышает конкурентоспособность фирмы. Все это делает фирму для восприятия покупателя воплощением надежности.

Если та или иная компания не имеет своего собственного, индивидуального стиля, то она может потеряться среди других фирм – конкурентов, даже если в этой компании лучшее качество услуг, товаров, если там низкие цены. Без рекламы существование компании невозможно.

Для того чтобы программа по совершенствованию корпоративной культуры была успешной необходимо сделать расчеты.

Создание карт для корпоративных клиентов, как элемент совершенствования корпоративной культуры. Для совершенствования корпоративной культуры предлагается внедрить систему активной работы с корпоративными клиентам путём создания клуба клиентов и создания базы корпоративных клиентов.

1. База данных позволит анализировать потребности и структуру клиентов и, соответственно, облегчит общение с ними.

2. В базу необходимо вносить следующие данные: название организации: контактный телефон, факс, e-mail, адрес, страну посещения. Создание клуба корпоративных клиентов подразумевает выпуск клубных

карточек, которые дают право на получение скидки постоянным клиентам. Помимо чисто финансовых льгот пластиковая карточка имеет имиджевый эффект, и само её наличие стимулирует клиента посещать именно нашу турфирму. При этом корпоративные карты предлагается сделать отличными от карт частных лиц – различие будет по цвету, а также по размеру скидки. Стоимость изготовления карт будет стоить 23 тысячи рублей.

Предлагается установить размер скидки:

– для корпоративных клиентов: от 100 000 рублей до 200 000 рублей – 3 %, от 200 000 рублей до 300 000 рублей – 5%, свыше 300 000 рублей – 7%;

– для частных лиц: от 50 000 рублей до 75 000 рублей – 3 %, от 75 000 рублей до 125 000 рублей – 5%, свыше 125 000 рублей – 7%.

Будет работать накопительная система, которая будет стимулировать клиентов для получения максимальной скидки.

Проведение корпоративного тренинга, направленного на совершенствование навыков. На тренинге выдается раздаточный материал. Обучение в корпоративном формате и приглашение бизнес-тренера требует затрат на 2 учебных дня: затраты на дорогу и проживание для бизнес – тренера – 22 тысячи рублей, так же затраты на обучение 52 тысячи рублей. Итого 74 тысячи рублей.

Обучение будет проводиться в субботу и воскресенье. После обучения в воскресенье предлагается устроить корпоративный отдых в ресторане (формирование корпоративного духа) – затраты в размере 14 тысяч рублей. Итого затраты на обучение и карточки для клиентов 121 тысяча рублей. Рост выручки примерно составит 4%.

Разработка корпоративного стиля в одежде. Выполненные в фирменном стиле платок или галстук станут частью имиджа сотрудников компании, представителя на выставке, презентации. Выполнение фирменных галстуков. Ткань, так же работа ателье составит 10 тысяч рублей.

Разработка системы нематериального поощрения сотрудников для начальников отделов. Нематериальное стимулирование, не требующее вложений:

- включение начальников отделов в процесс принятия решений, общих для компании;
- обмен опытом (обучение внутри подразделения);
- разработка системы адаптации персонала;
- проведение конкурсов;
- поздравления с днем рождения, важными значимыми датами профессиональной и личной жизни сотрудников – 10000 рублей.

Нематериальное стимулирование, требующее вложений, распределяемое всем:

- питание для сотрудников – 1500 тысячи рублей на человека в месяц, итого 9000 рублей;
- проведение корпоративных праздников – 50000 рублей в год;
- внутрифирменная газета – 12000 рублей (печать, работа журналиста).

Нематериальное стимулирование, требующее вложений, распределяемое адресно:

- оплата мобильных телефонов – 6000 рублей (корпоративная связь).

Совершенствование или разработка нового слогана или логотипа компании – модернизация корпоративного стиля компании «Marytour».

Необходимо напечатать фирменные календарики, брошюры с наличием логотипа, в которых следует освещать информацию о всевозможных акциях и о появлениях новых еще неизвестных российскому потребителю. Печать календарей – 3000 рублей. В итоге в год на совершенствование корпоративной культуры организации потребуется 319 тысяч рублей.

На основании вышеизложенного сделаны выводы по второй главе:

1. Проанализировав корпоративную культуру «MARYTOUR» можно выделить следующие качества: взаимопомощь и обмен с новыми

сотрудниками, возможность развития и повышения квалификации персонала, создание здоровой конкуренции среди персонала, система мотивации, как материальная, так и моральная, наличие корпоративного стиля компании, который включает в себя логотип, фирменный знак компании и слоган, узнаваемый аудиторией. Однако в процессе исследования и оценке существующей корпоративной культуры на предприятии были выявлены ее недостатки, после чего в работе была разработана программа по модернизации и усовершенствованию корпоративной культуры, а так же рассчитана стоимость программы совершенствования корпоративной культуры.

2. Приведены конкретные способы, с помощью которых любой руководитель сможет эффективно управлять культурой, а также даны рекомендации по управлению и поддержанию корпоративной культуры в «MARYTOUR»:

1. Заработная плата (номинальная).
2. Заработная плата (реальная).
3. Оплата транспортных расходов.
4. Программы обучения персонала.
5. Программы медицинского обслуживания. Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями.

6. Отчисления в пенсионный фонд. Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан, как на самом предприятии, так и по договору с каким – либо фондом на стороне.

Моральное стимулирование.

1. Достижение.
2. Признание.

3. Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации.

4. Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижении работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («Досках почета»), награждения особо отличившихся людей особыми знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги. Нередко публичное признание сопровождается премиями и ценными подарками.

5. К критике следует подходить еще более разборчиво. Она должна стимулировать действие человека, направленное на устранение недостатков.

6. Разработана программа совершенствования корпоративной культуры общие затраты которой составят 319 тысяч рублей за один год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании изученных мною материалов, можно прийти к заключению, что корпоративная культура – это система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации.

Корпоративная культура, как и любая система, имеет свой жизненный цикл. Она проходит все этапы от зарождения и до ликвидации.

Проанализировав корпоративную культуру «MARYTOUR» мы выделили следующие важные качества. Это и взаимопомощь, и обмен с новыми сотрудниками опытом. Так же это возможность развития и повышение квалификации персонала и создание здоровой конкуренции среди персонала. Система мотивации, как материальная, так и моральная, что немало важно, для человеческих отношений. Наличие корпоративного стиля компании, который включает в себя логотип, фирменный знак компании и слоган, который уже известен многим на рынке туристских услуг. Чтобы добиться корпоративной эффективности, менеджерам необходимо научиться управлять и манипулировать культурой. В выпускной квалифицированной работе приведены конкретные способы, с помощью которых любой менеджер или руководитель сможет эффективно управлять корпоративной культурой в организации, а также разработана программа, направленная на совершенствование корпоративной культуры в «MARYTOUR».

К обобщенным показателям корпоративной культуры относится качественный показатель, который называется имиджем организации. Имидж – целенаправленно сформированный образ организации. В понятие имиджа обязательно входит культура взаимоотношений между людьми, манера их работы с партнерами и клиентами, дизайн оформления помещений и даже одежда сотрудников, вплоть до обуви и прически.

Главной задачей корпоративной культуры является снижение доли субъективного фактора в реализации процедур управления и соответственно

снижение управленческого риска. Это достигается за счет обезличенности создаваемой организационной культуры.

Это означает, что она должна действовать, независимо от индивидуальных особенностей членов организации. Любой человек, поступающий на работу, должен знать, что, заняв определенную должность, он обязан всегда правильно выполнять установленный должностными инструкциями круг обязанностей и как член коллектива соблюдать нормы поведения и взаимоотношения с людьми.

В первую очередь, о корпоративной культуре предприятия судят по культурному уровню руководителя. Руководитель должен быть грамотным, интеллигентным и высокообразованным, иметь положительный имидж в коллективе, а так же во внешней среде. Так же должен иметь высокую квалификацию и эрудицию, достаточно большой опыт работы, а так же пользоваться авторитетом у сотрудников. Главное для руководителя быть лояльным к сотрудникам, подавать пример везде во всем, включая поведение в быту, а не только на работе.

Носителями «корпоративной культуры» являются только люди. Однако в организациях с уже устоявшейся организационной культурой, она как бы отделяется от людей и становится знаком организации, становится как бы ее частью и оказывает активное воздействие на членов организации, которое модифицирует и меняет их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Так как корпоративная культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент сильно зависит от нее, а так же соответствует не только корпоративной культуре. Он может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры.

Для этого менеджеры должны иметь представление о корпоративной культуре, об ее элементах, структуре, уметь ее правильно анализировать и оказывать влияние на ее формирование в нужном направлении.

Основными принципами корпоративной культуры являются: высокий корпоративный дух работников компании и постоянная работа над собой, а так же соблюдение работниками компании этических норм корпоративного поведения. Важным так же является соблюдение норм деловой этики, формирование и поддержание позитивного имиджа компании.

Таким образом, в ходе выполнения выпускной квалификационной работы:

1. Раскрыто понятие, сущность и элементы корпоративной культуры, под которой понимается система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятия себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

2. Определены все виды корпоративной культуры («друзья», «семья», культура «начальника») и типы корпоративной культуры (клановая, адхократическая, рыночная и иерархическая).

3. Выявлены этапы формирования корпоративной культуры.

4. Проведен анализ существующей корпоративной культуры в «MARYTOUR», на основании которого выделены достоинства и недостатки корпоративной культуры.

5. Была разработана программа по совершенствованию корпоративной культуры в «MARYTOUR». В программе приведены конкретные способы, с помощью которых любой руководитель сможет эффективно управлять культурой, а так же даны рекомендации по управлению и поддержанию корпоративной культуры в «MARYTOUR».

6. А так же была рассчитана стоимость программы корпоративной культуры в туристской фирме «MARYTOUR».

Таким образом, в процессе теоретического и аналитического исследования в выпускной квалификационной работе были решены все поставленные задачи, достигнуты все поставленные цели.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации [Текст]. Часть 1 // Собр. законодательства РФ, 1994.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации [Текст] // Собр. законодательства РФ, 2002.
3. Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Текст]. Федеральный закон № 14–ФЗ от 08.02.1998 // Собр. законодательства РФ, 1998.
4. Авдеенко, В.Д. Управление трудовыми ресурсами на современном этапе [Текст]: учебник / В.Д. Авдеенко – М.: ИНФРА–М, 2009. – 426 с.
5. Агеев, А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры [Текст]: учебник / А.И. Агеев. – М.: Наука, 2008. – 225 с.
6. Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст]: учебник / Алавердов А.Р. – М.:Маркет ДС, 2009. – 304 с.
7. Антонов, В.Г. Корпоративная культура [Текст]: учебник / В.Г. Антонов, В.В. Крылов, А.Ю. Кузьмичев. – М.: ИД «Форум»: ИНФРА – М, 2006. – 288 с.
8. Архангельский, Г.Н. Корпоративный тайм – менеджмент. Энциклопедия решений [Текст]: учебник / Г.Н. Архангельский. – М.: Альпина Паблишер, 2009. – 224 с.
9. Багриновский, К.А. Корпоративная культура в современной экономике России. Менеджмент в России и за рубежом [Текст]: учебник / К.А. Багриновский. – М.:Маркет ДС, 2008. – №2. – С.20–25.
10. Балабанов, И.Т. Экономика туризма [Текст]: учебник / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 435 с.
11. Бараненко, С.П. Корпоративный менеджмент [Текст]: учебник / С.П. Бараненко. – М.: Центрполиграф, 2010. – 32 с.

12. Бельмас, А. Влияние корпоративной культуры на сотрудников с различными типами мотивации. Корпоративная культура [Текст]: учебник / А. Бельмас. – М.: Феникс, 2008. – №5. – С. 15 – 20.
13. Бикташева, Д.Л. Менеджмент в туризме [Текст]: учебник / Д.Л. Бикташева. – М.: Альфа – М, 2010. – 272 с.
14. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2008. – 480 с.
14. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский. – М.: Инфра – М., 2008. – 365 с.
15. Волошин, Н.И. Правовое регулирование туристской деятельности [Текст]: учебник / Н.И. Волошин. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 302 с.
16. Глушаков, В.Е. Психология корпоративного управления [Текст]: учебник / В.Е. Глушаков. – М.: БГУ, 2009. – 176 с.
17. Демин, Д.В. Корпоративная культура. 10 самых распространенных заблуждений [Текст]: учебник / Д.В. Демин. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 144 с.
18. Джонсон, Дж. Корпоративная стратегия. Теория и практика [Текст]: учебник / Дж. Джонсон. – М.: Вильямс, 2007. – 800 с.
19. Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально – культурном сервисе и туризме [Текст]: учебник / Н.А. Зайцева. – М.: Академия, 2008. – 240 с.
20. Иванова, Е.А. Корпоративное управление [Текст]: учебник / Е.А. Иванова. – М.: Феникс, 2007. – 256 с.
21. Исаев, Д.В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект [Текст]: учебник / Д.В. Исаев. – М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), 2010. – 220 с.
22. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма [Текст]: учебник / Н.И. Кабушкин. – Минск: БГ ЭУ, 2005. – 236 с.

23. Квартальнов, В.А. Стратегический менеджмент в туризме [Текст]: учебник / В.А. Квартальнов. – М.: Академия, 2006.–354 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст] / А.Я. Кибанов. – 2 – е изд., перераб. и доп. – М.: Изд. «Экзамен», 2005. – 416 с.
25. Козлов, В.В.Корпоративная культура [Текст]: учебник / В.В. Козлов. – М.: Альфа – Пресс, 2009. – 304 с.
26. Колесников, А.В. Корпоративная культура современных организаций. [Текст]: учебник / А.В. Колесников. – М.: Альфа – Пресс, 2011. – 448 с.
27. Коновалова, В.Г. Управление организационной культурой [Текст]: учебник / В.Г.Коновалова. – М.: Проспект 2012. – 72 с.
28. Коротков, Э.М. Корпоративная социальная ответственность [Текст]: учебник / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 446 с.
29. Корпоративная культура. Проблемы и тенденции развития в мире и в России [Текст]: учебник / под ред.Н. Дряхлова. – М.:Наука, 2011. – 512 с.
30. Корпоративное управление. Вопросы практики и оценки российских компаний [Текст]: учебник / под . А. Бухвалова. – М.: Высшая школа менеджмента, 2012. – 328 с.
31. Крылов, А.Н. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов [Текст]: учебник / А.Н.Крылов. – М.: ИКАП,2007. – 226 с.
32. Куницин А. Корпоративное управление [Текст]: учебник / А.Куницин. – М.: Юнайтед Пресс, 2007. – 224 с.
33. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент [Текст]: учебник / М.А. Лимитовский, Е.Н. Лобанов. – М.: Юрайт – Издат, 2012. – 992 с.
34. Макеев, В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации [Текст]: учебник / В.А. Макеев. – М.:Либроком, 2012. – 250 с.

35. Михайлов, Д.М. Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ) [Текст]: учебник / Д.М. Михайлов.– М.:КноРус, 2010. –448 с.
36. Мотышина, М.С. Менеджмент в социально – культурном сервисе и туризме [Текст]: учебник / М.С. Мотышина. – М.: Феникс, 2008. – 448 с.
37. Мурашкин, Н.В. Менеджмент организации [Текст]: учебник / Н.В. Мурашкин. – М.:СПбГЛТА, 2010. – 568 с.
38. Орехов, С.А. Основы корпоративного управления [Текст]: учебник / С.А. Орехов. – М.:Маркет ДС, 2010. – 320 с.
39. Персикова, Т.Н. Корпоративная культура [Текст]: учебник / Т.Н. Персикова. – М.: Логос, 2012. – 288 с.
40. Пищулов, В.М. Менеджмент в социально – культурном сервисеи туризме [Текст]: учебник / В.М.Пищулов. – М.: Академия, 2010. – 240 с.
41. Попов, С.Г. Организационное поведение [Текст]: учебник / С.Г. Попов. – М.: Ось – 89, 2007. – 416 с.
42. Рудинская, Е.В. Корпоративный менеджмент [Текст]: учебник / Е.В.Рудинская. – М.: КНТ, 2008. 416 с.
43. Саак, А.Э. Менеджмент в социально – культурном сервисе и туризме [Текст]: учебник / А.Э. Саак. – М.: Питер, 2008. – 512 с.
44. Смирнова, И.А. Корпоративная культура организации. Психолого – акмеологические основы формирования и развития [Текст]: учебник / И.А. Смирнова. – М.: КДУ, 2009. – 194 с.
45. Тебекин, А.В. Менеджмент организации [Текст]: учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2011. – 432 с.
46. Филлипс, С.А. Корпоративные секреты. Реальная цена достижения успеха [Текст]: учебник / С.А.Филлипс. – М.: Феникс, 2006. – 304 с.
47. Шаталова, Н.Организационная культура [Текст]: учебник / Н.Шаталова. – М.: Экзамен, 2008. – 656 с.

Анкета для изучения корпоративной культуры компании (для руководителей, менеджеров и специалистов)

1. Какие ценности вы считаете самыми важными? Пожалуйста, проранжируйте их (1 – самое важное, 2, 3, 4 и т.д.). Добавьте отсутствующие в перечне ценности, которые вы разделяете:

– выполнение своих обязанностей на высочайшем уровне компетенции;

– способность принимать решения;

– деловой оптимизм и жизнелюбие;

– умение работать в команде;

– умение уважать других (коллег и клиентов) и самого себя;

– умения отвечать за свои поступки и брать ответственность за себя;

– профессиональная честность, надежность, лояльность к компании;

– открытость для знаний;

– справедливость вознаграждения за проделанную работу;

– другое

2. Опишите, как вы представляете миссию компании, ее перспективы и текущие цели.

3. Чем вы гордитесь, дорожите больше всего, работая в компании?

4. Проранжируйте или подчеркните, добавьте не вошедшие в перечень:

– интересной работой;

– одобрением, стимулированием хорошей работой;

– возможностью думать самому, а не только выполнять приказы;

– достойной оплатой труда;

– хорошим социальным пакетом;

– работой под руководством достойных и квалифицированных людей;

– доступ к информации, касающейся своей работы и состоянии дел в целом;

– хорошими условиями труда;

– корпоративными традициями (какими?);

– другим.

4. Как вы можете охарактеризовать микроклимат в вашем структурном подразделении:

– официально – деловой;

– дружественно – деловой;

– неформальный, дружеский;

– напряженный, нервный;

– другое.

5. Что отрицательно влияет на микроклимат в вашем структурном подразделении?

6 Как вы оцениваете микроклимат в своей компании в целом (нужное подчеркнуть):

– благоприятный для нормальной работы;

– неблагоприятный.

7. Что отрицательно влияет на микроклимат в компании в целом?

8. Что мешает компании работать более успешно? Если бы у вас была возможность, что бы вы изменили?

9.Как вы думаете, если клиент выбирает не нашу компанию, то почему?

10. Можно ли сказать, что коллектив компании – команда единомышленников?

ДА/ НЕТ (нужное подчеркнуть)

11. Что, по вашему мнению сплачивает коллектив, делает командой единомышленников?