

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет социальных наук  
Кафедра психологии и педагогики  
Направление подготовки 37.03.01 – Психология

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ Е.А. Иванова  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Особенности корпоративной культуры туристического бюро

Исполнитель  
студент группы 364сб2

М.К. Мягкова

Руководитель  
доцент, канд.псих.наук

Н.А. Кора

Нормоконтроль

В.С. Клемес

Благовещенск 2017

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет социальных наук  
Кафедра психологии и педагогики  
Направление подготовки 37.03.01 – Психология

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е.А. Иванова  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной квалификационной работе студентки **Мягковой Марины Константиновны**

1. Тема выпускной квалификационной работы: **Особенности корпоративной культуры туристического бюро**

(утверждена приказом от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 11.01.2017 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: Современные исследователи (Керимова К., Луков С.В., Гайдин Б.Н., Гневашева В.А., Кислицын К.Н., Погорский Э.К. и др.) рассматривают культуру организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования.

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1. Корпоративная культура: понятие, функции. 2. Модели и типы корпоративной культуры. 3. Психологическая характеристика корпоративной культуры в сфере туризма. 4. Эмпирическое исследование особенностей корпоративной культуры туристического бюро.

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) Результаты исследования представлены в рисунках (6) и таблицах (1).

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) Нет.

7. Дата выдачи задания 07.09.2016 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы Кора Н.А., доцент, к. псих. н.  
(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г. \_\_\_\_\_  
(дата) (подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 54 с., 6 рисунков, 1 таблицу, 3 приложения, 51 источник литературы.

### КУЛЬТУРА, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, ФАКТОРЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, МОДЕЛИ И ТИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ТУРИСТИЧЕСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

В работе исследованы особенности корпоративной культуры туристического бюро «Дальневосточный Феникс».

В первой главе анализируется понятие корпоративной (организационной) культуры в психологических исследованиях, характеризуются основные типы и модели корпоративной культуры организации, дается характеристика профессиональной деятельности сотрудников туристического бюро «Дальневосточный Феникс».

Во второй части работы представлены результаты исследования особенностей корпоративной культуры туристического бюро «Дальневосточный Феникс».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы изучения особенностей корпоративной культуры туристического бюро	7
1.1 Корпоративная культура: понятие, функции	7
1.2 Модели и типы корпоративной культуры	18
1.3 Психологическая характеристика корпоративной культуры в сфере туризма	25
2 Исследование особенностей корпоративной культуры туристического бюро	34
2.1 Организация и методы исследования	34
2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования	38
Заключение	48
Библиографический список	50
Приложение А Опросник определения склонности к типу организационной культуры Т.Ю. Базарова	55
Приложение Б Методика «Уровень организационной культуры» И.Д. Ладанова	58
Приложение В Сводные таблицы результатов исследования	60

## ВВЕДЕНИЕ

Управление современной организацией невозможно эффективно осуществлять без учета особенностей ее корпоративной культуры. Несмотря на то, что за рубежом данное направление стало актуально еще в начале 1980-х годов, в России пик интереса к данной проблематике наблюдается в настоящее время. Большинство успешных организаций страны активно внедряют в систему менеджмента корпоративные правила и стандарты поведения, разрабатывают кодексы этики членов компаний, особое внимание уделяют внутриорганизационным ритуалам и мифам и др. В соответствии с этим изменились и требования, предъявляемые к менеджерам по персоналу, которые должны обладать необходимыми знаниями по управлению корпоративной культурой.

Для менеджеров современной деловой России вопросы, связанные с культурой управления предприятием (производством) являются очень актуальными. Те трансформации, которые произошли в экономике России (развитие рынка и рыночных отношений) фактически и привели к смене типов корпоративной культуры (Блинов А.О., Василевская О.В.). Большая часть компаний, независимо от того, работают ли они в государственном, смешанном или рыночном секторе, рассматривают задачу формирования культуры производства как одну из важнейших, определяющих направление и успех развития бизнеса компании. Многие западные и российские предприниматели пришли к выводу, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где отсутствуют иерархические перегородки, где каждый работник заинтересован в общем успехе, ведь от этого зависит его материальное благополучие.

Современные исследователи (Керимова К., Луков С.В., Гайдин Б.Н., Гневашева В.А., Кислицын К.Н., Погорский Э.К. и др.) рассматривают культуру организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели,

мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования.

Таким образом, тема культуры управления фирмой вызывает все больший интерес исследователей не только в силу особого, междисциплинарного положения, но и в силу высокой практической и экономической значимости для жизнедеятельности компаний, фирм, других организаций.

Цель исследования: изучение особенностей корпоративной культуры туристического бюро.

Объект исследования: корпоративная культура организации.

Предмет исследования: особенности корпоративной культуры туристического бюро.

Гипотеза исследования: для туристического бюро «Дальневосточный Феникс» характерными является предпринимательская корпоративная культура и средний уровень развития культуры организации.

Задачи исследования:

1. Проанализировать литературу по проблеме корпоративной культуры в организации.
2. Описать модели и типы корпоративной культуры туристического бюро.
3. Выявить особенности корпоративной культуры туристического бюро.

Методы исследования: анализ литературы, тестирование, методы статистической обработки данных исследования.

База исследования: туристическое бюро «Дальневосточный Феникс»; Сбербанк (отделение № 1).

Выборка: 30 чел.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ТУРИСТИЧЕСКОГО БЮРО

## 1.1 Корпоративная культура: понятие, функции

Понятие «корпоративная культура» в современной научной и методической литературе приобрело относительную распространённость и устойчивость. Наряду с ним, в научном обороте находятся термины и понятия, которые синонимичны или дополнительные по отношению к понятию корпоративной культуры.

Подобный терминологический разброс отражает сложность и специфичность организационных явлений и процессов, принципиальную невозможность ограничиться в их понимании лишь общими теоретическими формулировками и клише. Действительно, универсализм понятия «корпоративная культура» всегда находится под подозрением, если учесть, что носителями корпоративной культуры являются люди, члены организации, а сами организации институционально специфичны.

В научной и учебной литературе дается немало определений понятия «корпоративная культура», связанных со спецификой наблюдаемых организационно-культурных феноменов. Почти все они, помимо выделения основных составляющих корпоративной культуры, касаются вопросов ее основных функций.

Функциональная направленность корпоративной культуры подробно структурирована в определении В.Г. Веснина: «Корпоративная культура - совокупность коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, межличностных отношений, стиля руководства, образцов поведения членов организации. Объединяет в одно целое культуры различных подразделений, групп, сфер деятельности. Выполняет охранную, интегрирующую, регулирующую, адаптивную, ориентирующую, мотивирующую функции, а также формирует имидж организации» [7, с. 224].

Э. Джакус подчеркивает адаптационную функцию корпоративной

культуры: «Культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими» [10].

Д. Элдридж и А. Кромби выделяют корпоративный аспект корпоративной культуры, акцентируя внимание на ее роли в решении проблемы группового единства (групповой сплоченности): «Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей» [11].

Д. Олдхэм выделяет в качестве определяющих параметров корпоративной культуры технологические аспекты организации труда и управления: «Чтобы понять, что такое культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации» [12].

Д. Бодди и Р. Пэйтон напрямую связывают корпоративную культуру и системные реквизиты организации: «Корпоративная культура – это образец основных допущений данной группы, открытых или разработанных в процессе обучения для решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции [13].

Э. Шейн указывает на артефактный характер самих символично-прескриптивных конструкторов корпоративной культуры: «Корпоративная культура есть интегрированный набор базовых представлений, которые данная группа изобрела, случайно раскрыла, позаимствовала, или достигла каким-либо иным путём в результате попыток решения проблем [14].

Э.А. Смирнов в своем определении корпоративной культуры затрагивает принципиально важную для понимания организационно-культурных процессов проблему гармонизации корпоративной культуры: «Корпоративная культура – это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых



интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития» [16].

Организационная (корпоративная) культура определяет уникальность, неповторимость и, в конечном счете, конкурентоспособность каждой организации. Будучи нематериальной, культура, тем не менее, пропитывает и во многом определяет любое событие, происходящее в организации.

В.Г. Веснин утверждает, что эффективность деятельности организации определяется следующими факторами: техническим и организационным уровнем производства, квалификацией персонала, уровнем мотивации и оплаты труда, наличием стратегии развития. Обычно эти механизмы регламентируются в различных нормативных документах (технических паспортах, планах, программах, тарифной системе и др.). В то же время в коллективе любой корпорации имеется такая сфера отношений, которая не поддается формальной регламентации. Эти отношения складываются в течение ряда лет по неписанным правилам под влиянием исторического опыта, менталитета людей, местных обычаев и традиций, духовных ценностей и вкусов [5].

В менеджменте предприятий названные отношения проявляются в неформальном разделении труда, наличии неформальных лидеров, устоявшихся привычек и традиций, а также особого микроклимата в коллективе. Вся указанная сфера объединяется понятием «корпоративная (или организационная) культура».

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован и применён немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации» [22]. Правила поведения, как писанные, так и не писанные, сложились внутри профессиональных сообществ ещё в

средневековых гильдиях, причём нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ.

В широком смысле слова «корпоративная культура» - это междисциплинарное направление исследований, находящееся на стыке нескольких областей знания: менеджмента, организационного поведения, социологии, психологии, культурологии [33]. Именно многозначность данного направления, его уникальная интегративность, с одной стороны, создают определенные сложности познавательного плана, а с другой – дают возможность грамотно и эффективно управлять организацией.

В узком смысле слова «корпоративная культура» – это система (не обязательно формализованная) общепринятых в компании и оберегаемых ее членами (не всегда осознанно) культурно-этических, моральных и других постулатов в отношении целей, дела, внутрифирменных взаимоотношений и взаимодействия с окружением (клиентами, партнерами, конкурентами, госструктурами, обществом в целом) [33]. Система данных постулатов находит свое выражение в сложившихся спонтанно или осознанно культивируемых и заявляемых (декларируемых) компанией и ее членами ценностях и убеждениях, нормах, принципах, правилах, процедурах, стандартах, а также в обычаях, традициях, манерах, ритуалах. Корпоративная культура – многофакторная субстанция, и поэтому она всегда индивидуальна, а значит, как правило, является одним из факторов, который придает организации индивидуальные черты.

Взаимосвязь понятий организационной и корпоративной культуры состоит в том, что классическая теория менеджмента под термином «организация» понимает, прежде всего, деловую организацию (корпорацию), то и применительно к сфере бизнеса организационная культура получила свое второе название – «корпоративная культура». Следовательно, понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» совпадают.

Условно можно выделить следующие этапы развития концепции корпоративной культуры [42]:

1 этап (до 1970 г.) – представители: М. Шериф, К. Левин, К. Арджирис, Д. Мак-Грегор. Особенность данного периода исследований стало то, что понятие культуры организации введено не было, но упоминалось в научных исследованиях косвенно.

2 этап (1970–1980 гг.) – представители: П. Тернер, А. Петтигру, К. Гертц. В данный период времени понятие «культура» использовалось применительно к организации. Исследователями было показано, как могут применяться термины антропологии в организационном анализе.

3 этап (начиная с 80-х гг. XX века и до настоящего времени) – представители: Э. Шейн, Т. Дил и А. Кеннеди, Л. Смирнич, Дж. Мартин и др. Концепция корпоративной культуры прочно завоевала одно из ведущих мест в литературе по теории организации.

В России концепция корпоративной культуры начала развиваться примерно с 1992 г. Были выдвинуты следующие основные положения о корпоративной культуре [44]:

- 1) основа организационной культуры создается родоначальниками организации и базируется на их мировоззрении;
- 2) корпоративная культура является естественной средой для людей, работающих в организации;
- 3) каждая организация в процессе своей деятельности приобретает опыт, который способствует развитию корпоративной культуры;
- 4) корпоративная культура складывается в процессе совместного преодоления трудностей и совместной деятельности;
- 5) модификация корпоративной культуры всегда требует времени. Чем дольше и успешнее был путь развития организации, тем сложнее изменить корпоративную культуру.

Анализ научных исследований по данной проблеме [14], [18], [30] показал, что все определения можно разбить на две основные группы. К первой группе относятся определения, в которых указывается на элементы корпоративной культуры. Например, корпоративная (организационная)

культура – признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации (Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.). Вторая группа объединяет определения, в которых культура организации рассматривается как способ существования, адаптации к внешней среде.

Например, определение Э. Шейна: «Корпоративная культура – это комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации внутренней интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, и передаваемый новым членам организации как единственно правильный».

Основные свойства корпоративной культуры [11]:

1) динамичность, свойственная любой развивающейся культуре. В своем движении культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержания, развития, совершенствования и прекращения (замены). На каждом этапе появляются свои «проблемы роста», что закономерно для динамичных систем; различные корпоративные культуры выбирают свои пути решения, более либо менее эффективные;

2) системность, указывающая на то, что корпоративная культура представляет собой достаточно сложную систему, объединяющую отдельные элементы в единое целое, руководствуясь определенной миссией в обществе и своими приоритетами;

3) строгая структурированность элементов, составляющих корпоративную культуру, их иерархическая соподчиненность, наличие у них собственной степени насущности и приоритетности;

4) относительность, выражающаяся в том, что корпоративная культура не является «вещью в себе», а постоянно соотносит свои элементы, как со своими собственными целями, так и с окружающей действительностью, другими корпоративными культурами, отмечая при этом свои слабые и сильные стороны, пересматривая и совершенствуя те или иные параметры;

5) неоднородность: внутри корпоративной культуры может быть много

локальных культур, отражающих дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и другим признакам и называемых субкультурами. Присутствуют, как правило, и контркультуры, которые отвергают общую корпоративную культуру либо какой-либо из ее элементов;

б) разделяемость: любая корпоративная культура существует и эффективно развивается лишь благодаря тому, что ее постулаты, нормы и ценности разделяются персоналом. Чем выше степень разделяемости, тем более существенное и сильное влияние на поведение персонала организации оказывают нормы и ценности, кодексы и другие структурные элементы корпоративной культуры;

7) адаптивность корпоративной культуры, т. е. способность оставаться устойчивой и противостоять негативным воздействиям, с одной стороны, и становится частью положительных изменений, не теряя своей эффективности, с другой стороны.

Основной целью корпоративной культуры является повышение эффективности деятельности всех сотрудников компании и бизнеса компании в целом [5]. Для достижения своих целей компания не только интегрирует усилия всех своих сотрудников, но также старается адаптироваться к внешней среде, в которой функционирует, создавая себе привлекательный имидж среди других организаций и общества в целом.

Задачи корпоративной культуры [3]:

- 1) содействие сплоченности коллектива;
- 2) отождествление коллективных и индивидуальных интересов;
- 3) мобилизация энергии членов трудового коллектива для достижения поставленных перед ними целей.

Корпоративная культура помогает работнику организации разобраться в следующих вопросах: что представляет собой организация; какова ее экономическая и социальная роль в обществе; какую позицию она занимает относительно конкурентов; какие обязательства имеет организация перед

потребителем. Корпоративная (организационная) культура базируется на основополагающих ценностях, разделяемых членами компании. Эти ценности в разных корпорациях могут быть разными и в том числе в зависимости от того, чьи интересы лежат в основе деятельности компании: самой компании в целом или отдельных ее членов. Из названных выше ценностей вытекают стили руководства, поведения, общения, деятельности.

Культуру компании можно увидеть, услышать, почувствовать: дизайн интерьера, внешний вид сотрудников, манера общения, факты из истории компании, корпоративные праздники. По мнению Л.Я. Аверьянова, частью корпоративной культуры являются корпоративные стандарты, которые представляют собой правила. В разных компаниях эти правила могут быть разными, но их усредненный перечень сводится к следующему [1]:

1) отношения с коллегами (отношения руководителей и подчиненных, поведение в конфликтных ситуациях, правила взаимозаменяемости, общение при заказчике, порядок повышения квалификации и обучение нового сотрудника);

2) отношения с клиентами (приветствие, ведение переговоров, разговоры по телефону, расчеты, поведение в конфликтной ситуации, прощание);

3) рабочее место (оформление, поддержание порядка, поведение на рабочем месте, передача его другому исполнителю);

4) отношения с внешней средой (защита интересов компании, сохранение коммерческой тайны, способы представления компании) [14].

Сердцевину корпоративной культуры составляют ценности, принципы работы и нормы поведения, декларируемые руководством и разделяемые рядовыми сотрудниками. Корпоративная культура почти всегда – отражение системы ценностей и стиля управления высшего руководства компании. Как ведет себя руководитель (директор), так и будут вести себя сотрудники. Если руководитель считает возможным повышать голос и провоцировать конфликтные ситуации, то и сотрудники будут считать это допустимым. Если

руководитель всегда подтянут, аккуратен и пунктуален, ему под стать будут его подчиненные.

В основании корпоративной культуры лежат установки, суждения и верования, которые воспринимаются людьми на подсознательном уровне как правильные и им свойственные. В идеале нужно, хотя и не всегда возможно, подобрать людей так, чтобы они были схожи именно по этим базовым характеристикам. Корпоративная культура не бывает плохой или хорошей: она может способствовать или, наоборот, препятствовать эффективной работе персонала и достижению компанией своих стратегических целей.

Закреплению и определению желаемой корпоративной культуры могут способствовать следующие составляющие: миссия и принципы работы; корпоративный кодекс или иной аналогичный документ; стандарты работы; корпоративная газета; музей истории компании; внерабочие мероприятия по сплочению коллектива и т.п. Задача руководителя предприятия – формирование такой корпоративной культуры, которая будет способствовать достижению поставленных целей. Разрабатывая новые правила, следует помнить о том, чтобы они были действительно приняты сотрудниками.

Функциями корпоративной культуры являются [3]:

- 1) воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;
- 2) оценочно нормативная функция (на основе сравнения реального поведения человека, группы, корпорации с нормами культурного поведения);
- 3) регламентирующая и регулирующая функция культуры – применение культуры как индикатора и регулятора поведения;
- 4) познавательная функция (например, познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работников);
- 5) смыслообразующая функция. Корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;
- 6) коммуникационная функция – через ценности принятые в корпорации

нормы поведения и другие элементы культуры обеспечиваются взаимоотношениями работников и их взаимодействием;

7) функция общественной памяти, сохранение и накопление опыта корпорации;

8) рекреативная функция – восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации возможно лишь в случае высоконравственного потенциала корпоративной культуры, причастности работников к ней и разделения ее ценностей.

Главная же функция корпоративной культуры – формирование в сознании членов трудового коллектива образа, при котором работники отождествляли бы себя с организацией.

Высокий уровень корпоративной культуры, по мнению В.Г. Власовой, является важным стратегическим фактором, мобиливающим все структурные звенья корпорации и ее отдельных работников на достижение поставленных целей в рамках продекларированной миссии компании [6]. К наиболее значимым характеристикам корпоративной культуры относятся: осознание работником своего места в компании (группе); тип совместной деятельности; нормы поведения; тип управления; культура общения; система коммуникаций; деловой этикет; традиции компании; особенности трактовки полномочий и ответственности; трудовая этика.

А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев отмечают, что решающим фактором в становлении корпоративной культуры является философия компании или другими словами, принципы, которым следует руководство компании [2]. Эти принципы формируются в рекламных материалах, в речах основателей компании, информационных документах. Формирование таких принципов преследует цель создать в глазах своих сотрудников и во внешней среде определенный имидж корпорации.

Основная забота руководства компании – это внешний облик организации, так как от этого во многом зависит успех ее деятельности в конкурентной среде [6]. Этот облик формируется в сознании лиц и организаций



под воздействием контактов с компанией, как непосредственно с сотрудниками фирмы, так и в ходе знакомства с рекламой, посещений выставок, презентаций.

В настоящее время наметился процесс возникновения общей, удобной и подходящей с человеческой точки зрения культуры, включающей следующие компоненты [11]:

- 1) выполнение своих обязанностей на высоком уровне компетенции;
- 2) инициативность и способность к риску;
- 3) приспособляемость к переменам;
- 4) способность принимать решения;
- 5) умение работать в команде;
- 6) открытость для информации о грядущих или актуальных проблемах;
- 7) доверие к людям;
- 8) умение уважать других (клиентов, поставщиков, коллег), а также самого себя;
- 9) умение отвечать за свои поступки и принимать на себя ответственность;
- 10) необходимое соответствие вознаграждения результатам работы.

Можно заметить, что в списке выделяется две группы ценностей. Первые пять – представляют собой ценности, особо важные для трудовой ориентации, собственно работы и способов ее выполнения. Последние же пять – являются общечеловеческими добродетелями, простыми и понятными, необходимыми для жизни и плодотворной работы в большом, сложно организованном обществе. Хотя разработка ценностей не порождает корпоративной культуры, нахождения верных принципов ведет к успеху. Как правило, основные ценности и принципы работы организации закреплены в философии компании. Философия компании – официально закрепленные принципы работы компании, которых должны придерживаться все работники.

Таким образом, корпоративная (организационная) культура рассматривается как система, состоящая из комплекса правил поведения, символов, ритуалов, традиций и ценностей, принятых в организации,

обязательная для всех её работников, разделяемая и исполняемая ими. Корпоративная культура напрямую зависит от целей организации, пронизывает всю её систему и является тем нематериальным активом, который обеспечивает успех или неуспех организации в будущем. Ключевую роль в реализации всего комплекса корпоративной культуры играет высшее руководство организации и руководители её подразделений. Корпоративная культура начинает давать положительные результаты тогда, когда её реально, а не на словах, разделяет и поддерживает большинство работников предприятия

## **1.2 Модели и типы корпоративной культуры**

Одним из распространенных средств описания свойств культуры организации является типология, которая представляет собой попытку классифицировать исследуемые культуры по определенному характерному признаку. Различными исследователями (Керимова К., Татулобов Б.Э., Толкачева А. и др.) было предложено большое количество таких моделей, которые необходимо рассмотреть для понимания современного уровня изученности свойств корпоративной культуры, а также для оценки эффективности предложенных типологий как инструмента диагностики и управления развитием культуры организации.

Исследователи не пришли к единому мнению относительно наличия единой внутренней среды организации. Так, например, предлагается рассматривать культуру организации как совокупность субкультур активных групп, которые взаимодействуют гармонично либо конфликтуют друг с другом [37]. В соответствии с этим подходом, одной из важнейших целей в деле формирования культуры организации становится уравнивание субкультур и создание общей культуры предприятия. Субкультуры формируются по различным признакам: национальному, региональному, функциональному, структурному, стратегическому и т.д. Необходимо проводить анализ субкультур с целью выделения признака формирования, чтобы способствовать решению проблем, вызвавших их появление.

Так, модель Г. Харрисона различает четыре типа организаций с

корпоративной культурой: ориентирующиеся на роли, на задачи, на человека и на власть. Для анализа он выбрал процесс распределения власти, ценностные ориентации личности, отношения индивида в организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции [51]. Такие модели корпоративной культуры редко встречаются в чистом виде, но большинство организаций ближе всего по своей культуре к какой-либо из них:

Корпоративная культура, ориентированная на роль. Организации с такой культурой стремятся быть рациональными и аккуратными, насколько это возможно. В центре внимания таких организаций – процедуры и правила, ясно сформулированные функциональные предписания. Им присущи озабоченность свободой действий, соблюдение законов и ответственность. Особо выделяются иерархия и статус. Работники продвигаются по службе с четко определенными карьерными путями. Стабильность и респектабельность нередко также ценятся, как и компетентность. Система не может быстро адаптироваться к изменениям, им недостает гибкости.

Корпоративная культура, ориентированная на задачу. Здесь выше всего ценится выполнение сверхзадач. В центре внимания – гибкость, быстрота, способность справляться с новыми ситуациями и адаптироваться к ним. Важно отметить, что структурные функции и действия организации оцениваются в зависимости от вклада в сверхзадачи. Власть считается законной, если она основана на соответствующих знаниях и компетенции, а не на силе и положении. Карьера работника зависит от способности справляться со все более сложными изменениями и задачами. Организационная структура меняется, чтобы выполнять задания или функции.

Корпоративная культура, ориентированная на человека. Организация сама по себе – это средство для выполнения желания ее членов, которые они могут выполнить сами. Люди в таких организациях никогда не делают то, что противоречит их целям и ценностям. Здесь главное – умение и потенциал отдельных работников. Именно люди определяют успешность таких организаций. Карьера работника зависит от качества его работы и достижений.

Человеческие ресурсы – превыше всего.

Корпоративная культура с ориентацией на власть (силу). Такие организации пытаются сдерживать окружающую обстановку и подавлять возражение (сопротивление). Они не желают подчиняться каким бы то ни было внешним законам или власти. Центральная тема – рост организации. Руководители прилагают все усилия, чтобы установить абсолютный контроль над подчиненными. Работники борются за стратегические посты, карьера складывается в соответствии с их положением на этой арене власти. Такие организации конкурентоспособны и заботятся о своих сферах влияния.

Я. Хармс показал эти модели в виде X-окна и разбил их на несколько типов [51]:

1) Организации, с культурой ориентированной на власть он изобразил в виде паутины, так как в них существует только один центр власти. Все приказы исходят оттуда.

Ч. Хенди отмечал, что эти организации контролируются главными членами, занимающими самые важные посты и несущими некоторую ответственность. Результаты являются главными критериями успеха. Человек, находящийся в центре власти, должен обладать интуицией и уметь мыслить большими категориями. Эти люди предпочитают устное общение письменному. Анализ отчетов, документов и т. д. для них менее важен. Хороший сотрудник этой организации прилежно работает, следует всем указаниям и делает только свою работу в соответствии с интересами человека у центра власти.

2) Ролевую культуру Я. Хармс изобразил в виде греческого храма. Ч. Хенди утверждал, что мощь такой организации заключается в колоннах – функционирующих отделах, которые координируются верхушкой греческого храма. Информация от одной колонны к другой не передается сразу же с одного уровня на другой (с уровня одной колонны на такой же уровень другой колонны). Сначала эта информация идет вверх колонны первой колонны (проходя уровень за уровнем), затем к вершине следующей колонны, и,

наконец, на соответствующий уровень этой колонны.

Логика и рациональность доминируют в организациях такого типа. Поддержание дел и улучшение системы имеют большее значение, чем гибкость и находчивость. Специализация заданий, описание работы, процедуры играют огромную роль. Однако не следует забывать, что греческие храмы не надежны при землетрясениях. Если окружающая среда беспокойна, то такие организации испытывают большие трудности.

3) Ч. Хенди также считает, что этот тип культуры – культура задания. Сотрудники организаций такого типа прагматичны и готовы приспособливаться к требованиям работы. Очень часто они называют себя профессионалами. Для них самое важное – выполнить работу. Для того, чтобы улучшить качество работы, они объединяются в группы. Эта культура групп экспертов.

Руководители в таких организациях – неунывающие люди. Хороший сотрудник в таких организациях сам заставляет себя выполнять работу как можно лучше. Он любит давать советы, «делать указания».

4) Индивидуальная культура была изображена в виде протоплазмы. Основная проблема для руководителей организаций такого типа – это то, что члены организации не признают власть организации. Они пытаются вовлечь руководителя в свои личные дела, создать обстоятельства, в которых люди сами развиваются. В организациях с такой культурой структуры и технологические операции сведены к минимуму.

В отличие от Г. Харрисона, Ч. Хенди говорит, что культуры организаций развиваются самостоятельно и в определенном направлении и в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все модели культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития – может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех видов культур.

Модель, в которой в более общем виде представлена связь между культурой и результатами деятельности организации представлена

американским социологом Т. Парсоном. Она разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legiacy (легитимность) [37].

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способна адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Исследователями Р. Блейком и Дж. Мутоном была предложена типология организационной культуры на основе ценностной ориентации. С точки зрения этих ученых, возможны два базовых вектора ценностных ориентаций [17]:

- 1) на продукцию, эффективность и экономический результат;
- 2) на личность, удовлетворение ее возможностей и способностей.

В соответствии с этим принципом они выделили четыре основных типа культуры.

Модель, предложенная Т. Дилом и А. Кеннеди, включает в себя четыре типа корпоративной культуры: «крутых парней», «усердной работы», «крупных ставок» и «процесса». Для оценки этих культур выбраны следующие признаки:

- 1) степень риска, связанного с деятельностью организации;
- 2) скорость получения организацией и ее работниками обратной связи о том, оказались ли успешными принятые решения или выбранные стратегии;
- 3) отличительные признаки и поведение людей, соответствующих данному типу корпоративной культуры: установки, степень индивидуализма, принятие решений, подготовка, организованность;
- 4) сильные и слабые стороны сотрудников и культуры: скорость и объем работы, инновации, организованность, реакции на ошибки, привычки, быт.

Данная типология оценивает субъективный уровень корпоративной

культуры организации. Выбранные критерии для оценки – общие, позволяющие утверждать некоторое отличие организационных культур предприятий различных отраслей. В то же время типология предполагает, что все работники организации, вне зависимости от их должности, в идеальном варианте должны обладать определенными чертами характера и пристрастиями – вплоть до жилья и одежды. Типология не предполагает существование кардинально различных организационных культур в одной отрасли и не учитывает различный ритм и организацию различных процессов, а соответственно, и требования к личным качествам работников внутри компании. Такая модель может быть полезна при анализе общего влияния отраслевых особенностей на культуру организации.

Одна из наиболее развитых типологий принадлежит С. Ханди. Она базируется на распределении власти и связанных с ней ценностных ориентациях личности, которые обуславливают специфический характер отношений индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. По этому критерию С. Ханди выделяет четыре организационные культуры, которые в западной литературе метафорически выражаются в виде четырех богов древнегреческой мифологии [37]:

Культура Зевса (культура власти) – это, прежде всего, культура организации с приоритетом личной власти. Взаимоотношения с находящимся в центре лидером значат в этой культуре больше, чем формальная должность или занимаемый пост. Сильной стороной организаций с культурой власти является быстрота принятия решений.

Культура Аполлона (культура роли) – это бюрократическая культура, она успешно действует в стабильном окружении, со стабильным, предсказуемым и контролируемым рынком, в случаях, когда выпускаемый продукт имеет длительный жизненный цикл. В то же время организация с культурой роли плохо адаптируется к изменениям, недостаточно осознает их необходимость и медленно на них реагирует.

В организации с культурой Афины (культура задачи) ресурсы, привлекаемые из разных частей организации, концентрируются на разрешении определенных проблем; организация представляет собой сеть взаимосвязанных подразделений-команд, каждое из которых в значительной степени автономно, но несет определенную ответственность в рамках общей стратегии организации. Культура задачи имеет высокую степень адаптивности, организация может быстро реагировать на изменения.

В культуре Диониса (культура личности) организация существует для того, чтобы помогать индивидуумам в достижении их личных целей. Данная культура хороша в тех ситуациях, когда талант и навыки отдельных личностей имеют решающее значение для организации.

Типологии как инструмент исследования культуры организации имеют свои преимущества и свои недостатки. Они позволяют по отдельным признакам предположить состояние других элементов организации. Вместе с тем, типологии являются жесткими моделями, описывающими крайние состояния культуры организации.

Все вышеперечисленные модели были разработаны зарубежными специалистами и не учитывают особенностей российской культурной среды, российской истории, российского менталитета. Поэтому нельзя согласиться с некоторыми учеными и политиками, считающими возможным непосредственно использовать те или иные экономические модели, успешно зарекомендовавшие себя за рубежом. В основе формирования любой модели на любом уровне и в любом структурном звене должен лежать индивидуальный подход, базирующийся на экономико-организационной культуре системы с учетом маркетинговой ориентации.

Так как Россия отличается огромными масштабами и уникальностью своего развития, то и экономическая модель должна быть приемлема для всех регионов страны, а также для отдельных производственно-хозяйственных систем, отличающихся спецификой функционирования. Иначе эти модели вступили бы в противоречие с законами необходимого разнообразия, согласно



которому каждая система должна отличаться специфическими особенностями, чтобы реагировать на многообразные воздействия внутренней и внешней среды. Если же такого разнообразия нет, то какие-то сигналы могут остаться незамеченными и невоспринятыми.

Основополагающая роль экономико-организационной культуры в моделях производственно-хозяйственных систем проявляется при создании в них соответствующей системы управления, и формировании корпоративной культуры. Если, например, какая-либо система имеет корпоративную культуру с «женским» началом, то стиль управления в ней должен в большей мере носить демократический характер, отличаться коллегиальностью в принятии управленческих решений. В соответствии с этим необходимо строить организационную структуру наиболее приемлемую для данной модели корпоративной культуры, например, линейно-штабную, матричную или другой аналогичный тип структуры управления.

В условиях же корпоративной культуры с «мужским» началом стиль управления в производственно-хозяйственной системе должен отличаться авторитарностью, жесткостью и единоначалием в принятии управленческих решений, что отражается и на организационной структуре, которая должна быть линейной, линейно-функциональной и т. п.

Из вышесказанного следует, что каждая организация должна разрабатывать и принимать свой кодекс корпоративной культуры, где следует отразить характерное для нее отношение к законности, качеству выпускаемой продукции, финансам и производственным обязательствам, распределению деловой информации, персоналу и т. д. Основополагающая роль экономико-организационной культуры в моделях производственно-хозяйственных систем проявляется при создании в них соответствующей системы управления, и формировании корпоративной культуры.

### **1.3 Психологическая характеристика корпоративной культуры в сфере туризма**

Современный туризм невозможен без деятельности туристических

предприятий. В настоящее время в России широко распространены все виды туризма: выездной, въездной и внутренний туризм. Туризм становится определенным жизненным усиливается тенденция к расширению ассортимента услуг, появлению новых объектов рекреации. Популярными становятся индивидуальные туры и спортивный туризм. Поэтому вопрос культуры производства в туристических компаниях на сегодняшний день актуален и его актуальность будет расти по мере продвижения российских туристических компаний на мировом рынке.

Ключевыми задачами туристической фирмы являются [13]:

- 1) повышение качества предлагаемого продукта;
- 2) увеличение числа клиентов, желающих совершить путешествие;
- 3) совершенствование методики продаж;
- 4) увеличение объема продаж, анализируя популярность тех или иных направлений;
- 5) совершенствование форм обслуживания клиентов за счет повышения профессионального уровня сотрудников фирмы;
- б) квалифицированные консультации по всем вопросам, связанным с поездкой, приобретением авиабилетов, оформлением виз и медицинских страховок, благодаря которым возможна разработка программ отдыха, наиболее адекватная современным требованиям рынка.

Фактором повышения конкурентоспособности туристской организации, а также эффективности производства туристского продукта и управления является корпоративная культура, которая представляет собой сложную многоуровневую систему взаимоотношений организации и потребителя ее услуг. Культура туристического производства – совокупность материальных (помещения, оборудование, инструменты, материалы) и духовных ценностей (организация труда, знания, технологии, дисциплина, позитивное отношение к труду) отражающая определенный уровень развития туристического предприятия [10]. Культура туристической фирмы – залог предпринимательского успеха.

Формирование культуры управления туристической фирмой – это процесс, состоящий из нескольких мероприятий. Многие туристские фирмы являются лидерами на современном туристском рынке. Следовательно, вполне очевидно, что формированию корпоративной культуры в них уделяется большое внимание и значение, главным образом со стороны руководства.

Целостная корпоративная культура невозможна без понимания миссии туристской организации, в которой представлены базовые цели компании. Фактически миссия организации – это концентрированное выражение философии и политики, провозглашаемое и реализуемое высшим руководством. По мнению некоторых руководителей туристских компаний, в настоящее время миссия туристских фирм заключается в разработке и предоставлении потребителю комплексного, высококачественного, продуманного до мелочей и обеспеченного всеми необходимыми составляющими продукта, имеющего свою индивидуальность и способного с течением времени трансформироваться и модифицироваться товара [6].

Однако формирование миссии – это лишь часть культурной политики туристической компании. Уровень корпоративной культуры непосредственно отражает поведенческий кодекс, так как в нем содержатся правила и нормы поведения, основанные на принципах общечеловеческой морали, ритуалы и традиции делового поведения в различных ситуациях межличностного общения. Чтобы эти принципы работали, мало их разработать и зафиксировать в организационных документах, они должны быть доведены до сознания каждого сотрудника. В современных усилиях необходимы переориентация корпоративной культуры на человеческую индивидуальность, уважение к отдельной личности и органичное соединение собственных интересов с системой коллективных отношений. Уровень корпоративной культуры отражает уровень организационного развития коллектива (наличие команды в организации – высокий уровень развития коллектива).

Объединение людей происходит на основе общих ценностей и норм, при этом отсутствуют какие-либо предписания сверху, кроме общечеловеческих

норм и требований. Создаются благоприятные условия для развития инициативы и творческой активности работника.

Культура служебных отношений выступает в качестве основного параметра корпоративной культуры. В каждой туристической компании формируются свои особенности деловых взаимоотношений, обязательств и норм поведения. Конкретизация норм и правил поведения диктуется необходимостью изменения отношения человека к объекту труда. Профессиональный долг работника в любой сфере деятельности должен состоять в том, чтобы отвечать требованиям должного отношения к работе, а именно: работник должен любить свою работу и учиться работать, постоянно повышать свою квалификацию, уважать себя и свое дело [6].

Большое значение для развития корпоративной культуры имеет психологический климат в коллективе. Психологический климат в организациях индустрии туризма зависит от различных факторов, в том числе и от стиля и методов руководства, личностных качеств руководителя. Различная степень сплоченности коллектива формируется на основании благоприятной обстановки на работе. В подавляющем большинстве случаев руководитель способен повлиять на формирование благоприятного психологического климата, задавая такие базовые установки, которые определяют порядок взаимоотношений в коллективе. В некоторых организациях индустрии туризма благоприятную обстановку сотрудники оценивают как единственный и главный мотивирующий фактор в их деятельности.

Как правило, конкурентоспособные туристические фирмы в своей профессиональной деятельности опираются на специально разработанную корпоративную этику туристического предприятия. Корпоративная этика туристического предприятия включает следующие разделы [10]:

- 1) миссия сети, история создания, топ-менеджмент сети, структура сети;
- 2) структура договорных взаимоотношений;
- 3) правовое регулирование сети бюро путешествий;
- 4) вступление в сеть, приведение Бюро путешествий к стандартам сети,

организация продаж в Бюро путешествий;

5) работа с клиентами: телефонный звонок, встреча клиента, заключение сделки с клиентом, обработка заказа, послепродажное обслуживание клиента и др.;

6) разрешение споров и конфликтов;

7) отчетность и финансовый контроль;

8) маркетинг сети, реклама, сувенирная продукция и фирменная полиграфия;

9) информационная система сети;

10) общее управление Бюро путешествий, управление финансами, управление персоналом, документооборот и др.

Значительную часть корпоративной этики туристического предприятия составляет блок приложений. В него входят словарь терминов, рекомендуемый перечень вопросов, задаваемых клиентам, типовая форма клиентской заявки, договора с клиентом, ваучера, туристской путевки, памятки туриста, типовая программа обучения персонала и даже варианты типового размещения объектов в офисе бюро путешествий [6].

Корпоративная культура может быть как положительной, так и отрицательной. Формирование и укрепление корпоративной культуры должно постоянно находиться в поле зрения руководства туристического предприятия. В становлении культуры первостепенную роль играет руководитель предприятия. Эффективные руководители преуспевающих турпредприятий рассматривают, в частности, корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных сотрудников компании на общие цели и ценностные установки, мобилизовать инициативу коллектива, обеспечивать преданность делу и компании, облегчать общение и достигать взаимопонимание.

При анализе корпоративной культуры туристических организаций необходимо уделить внимание следующим основным направлениям [12]:

1. История развития организации: рекламные проспекты, содержащие

информацию об истории фирмы (например, выпущенные к юбилею компании); основные цифры, ставшие вехами в развитии компании (рост численности персонала, размеров доходов, рыночной доли, инвестиций).

2. Стратегические документы компании: сформулированная политика фирмы, стратегия, кадровая политика; отчеты о работе; протоколы заседаний руководства фирмы.

3. Организационная структура: организационные диаграммы; примеры должностных инструкций.

4. Управление персоналом: кадровая политика; документы по адаптации персонала; программы обучения персонала; выборочные показатели персонала (средний стаж работы на предприятии, средний возраст работников, уровень текучести); общие условия занятости на предприятии.

5. Системы планирования и контроля: инструменты планирования; годовые планы и бюджеты; отчеты (например, квартальные).

6. Внутренние и внешние системы коммуникаций: внутренние средства информации, корпоративные издания; рекламные материалы; примеры объявлений о вакансиях; результаты внутрифирменных исследований (например, социально-психологического климата); примеры выступлений работников (например, поздравление президента компании с Новым годом).

Существенную помощь при диагностике корпоративной культуры оказывает спонтанный обход туристической фирмы. При этом необходимо обратить внимание на следующие организационные культурные индикаторы [10]:

1. «Внешность» фирмы:

1.1. Здание: стиль и форма: высота, архитектурный стиль и т.д.; внешний вид: фасад, размер и состояние вывески, наличие в ней всех букв и т.д.; географическое положение: центр города, окраина и т.д.

1.2. Окружение: удаленность от основных магистралей, наличие указателей, окружающие организации; чистота, порядок вокруг здания и т.д.; парковка: кто? Где? Рядом с кем? И т.д.

## 2. «Проходная»:

2.1. Помещение для посетителей: обстановка: цветы, мрамор, картины, фотографии, реклама и т.д.; атмосфера ожидания.

2.2. Ритуал приема посетителей в фирме: первый человек, с которым вы контактировали: кто? Во что одет? Почему именно он? И т.д.; количество проведенного вами в проходной времени (кто вас оттуда забрал?); тон, такт сотрудников, при вас, отвечавших на звонки; готовность встречающего персонала помочь вам и т.д.

## 3. Обход фирмы:

3.1. Сопровождение: поведение сопровождающего: рассказ о традициях фирмы, гордость за организацию, мимика, глубина в объяснениях специфических проблем организации, корпоративный жаргон, представление отделов и т.д.; представление работников: имя, фамилия, приветствие, ведение переговоров на ходу, шутки и т.д.; отношение к вам: страх, уважение, доброта и т.д.

3.2. Порядок экскурсии: показанные вам объекты, порядок их представления, акцент на отдельных объектах и т.д.

3.3. Наблюдения в течение обхода: логика расположения кабинетов; атмосфера на предприятии: юмор, социально-психологический климат, стресс и т.д.; поведение работников: разговоры, поведение во время перерывов и т.д.; оснащенность рабочих мест: технические средства, цвета, музыка и т.д.; средства коммуникации; другое.

Следующим инструментом диагностики корпоративной культуры выступает анкетирование персонала. Главными темами в данном случае являются: основные ориентации фирмы, стратегия фирмы, сильные и слабые стороны организации, совместная работа, информация / коммуникации, особенности типичных сотрудников, механизмы карьеры, социально-психологический климат, представление руководства, «паспортичка» (социально-демографические данные опрошенных).

Следующим важным инструментом диагностики корпоративной

культуры является включенное наблюдение, в частности наблюдение заседаний. При этом желательно сконцентрироваться на следующих трех основных моментах: содержание разговора, ритуалы и символический менеджмент, действия участников. В рамках действий участников необходимо обратить внимание на то, кто регистрирует участников, кто с кем разговаривает, кто кого перебивает, кто молчит, кто ехидничает и т.д. При анализе ритуалов и символических действий обычно отмечают: положение участников (кто и где сидит по отношению к руководителю), порядок ведения совещания (введение, объявление регламента и содержания встречи), мимика участников, атмосфера совещания, наличие конфликтного поведения, критика, доверие/недоверие между участниками, ролевое поведение.

Существенный вклад в познание корпоративной культуры вносит такой метод получения информации, как интервью. При определении круга лиц, с которыми вы будете беседовать, следует обратить внимание на следующие категории работников: лица, которые занимают ключевые посты в организации; типичные «выразители» общественного мнения; президент спортклуба; лица, ответственные за прием рекламаций; секретари; самые «старые» / «молодые» сотрудники организации; секретарь директора; комендант; внутренний контролер; лицо, выполняющее самую неприятную работу в организации [12].

Кроме перечисленных основных методов диагностики корпоративной культуры можно отметить и некоторые дополнительные возможности получения такого рода информации: опрос клиентов и поставщиков; фотография рабочего дня руководителей; участие в собрании трудового коллектива; групповое интервью; эксперимент (например, симуляция рекламации). Все приведенные методы должны дать наиболее полную картину существующей в организации культуры.

Таким образом, сложные экономические условия и острая конкурентная борьба между организациями индустрии туризма предъявляют к современным руководителям новые требования в осуществлении кадровой политики



туристских организаций, в умении организовать, сплотить, мобилизовать и вдохновить коллектив на эффективную работу. Формирование эффективно работающей команды – это один из решающих факторов повышения конкурентоспособности организаций, их адаптивности и эффективности производства турпродукта в условиях рынка.

## 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ТУРИСТИЧЕСКОГО БЮРО

### 2.1 Организация и методы исследования

Данное исследование проходило в три этапа. На первом организационном этапе исследования были определены объект и предмет исследования, сформулированы цель и задачи, выдвинута гипотеза, определена база исследования и выборка, подобраны методики для эмпирического исследования.

На втором этапе (собственно экспериментальном) исследования было проведено диагностическое обследование испытуемых.

На третьем заключительном этапе исследования полученные результаты проанализированы, дана их интерпретация, составлены таблицы и рисунки, иллюстрирующие результаты исследования.

Цель исследования – выявить особенности корпоративной культуры туристического бюро «Дальневосточный Феникс».

Гипотеза исследования – для туристического бюро «Дальневосточный Феникс» характерным является предпринимательская корпоративная культура и средний уровень развития культуры организации.

Задачи исследования:

1. Выявить тип корпоративной культуры туристического бюро.
2. Определить уровень развития корпоративной культуры туристического бюро.
3. Исследовать особенности корпоративной культуры туристического бюро «Дальневосточный Феникс».

Для решения цели и задач исследования были определены две группы испытуемых – сотрудники, работающие в туристическом бюро «Дальневосточный Феникс» (18 чел.), и сотрудники, работающие в Сбербанке России (отделение № 1) (18 чел). Согласно типологии профессий Е.А. Климова, классифицирующей профессии по предмету труда, сотрудники обеих

организаций заняты в сфере «человек–человек» (профессии сферы услуг).

В процессе эмпирического исследования использовались следующие психодиагностические методики:

1. Методика «Определение типа корпоративной культуры» [39].

Данный тест позволяет оценить идеологию управления и организации социально–экономической системы, действующей в компании и определить тип корпоративной культуры. Идеология управления проявляется в миссии и целях организации. Она оказывает существенное влияние на отношение сотрудников к организации и организации к своему персоналу (условия труда, социальные гарантии и др.); на основные принципы деятельности сотрудников и организации в целом; на совокупность позиций организации относительно общества, деловых партнеров, потребителей и т. п., то есть на мировоззрение организации по отношению к внешней и внутренней среде.

Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми сотрудниками. Оценка типа организационной культуры позволяет понять основные принципы работы по ее совершенствованию или изменению.

Тестовое задание состоит из 12 вопросов и четырех вариантов ответа (приложение А). Перед тестированием испытуемым предлагается следующая инструкция: «Выберите для каждого утверждения один из четырех вариантов продолжения, которое, с Вашей точки зрения, является наиболее правильным (по принципу «это мне подходит»). В случае затруднения, например, подходит несколько вариантов ответа, выбирайте тот вариант, который бы Вы отметили в первую очередь».

Обработка результатов исследования: по таблице (ключ) необходимо определить преобладающий тип культуры. Для этого необходимо подсчитать, к какому типу относится наибольшее число ответов:

ООК – органическая организационная культура.

ПрОК – предпринимательская организационная культура.

БОК – бюрократическая организационная культура.

ПОК – партисипативная организационная культура.

Чистый тип встречается редко. Часто возможно равное тяготение корпоративной культуры к двум типам.

Интерпретация результата:

Бюрократическая организационная культура характеризуется отношением к сотруднику как к объекту манипулирования и контроля со стороны организации. Используемая мотивация для сотрудников – экономический интерес и материальное стимулирование.

Органическая организационная культура основывается на удовлетворении социальных нужд сотрудников, их потребности в общении и признании.

Предпринимательская организационная культура строится исходя из инициативы самих сотрудников, поэтому основной ресурс эффективности организации – настойчивые и агрессивные сотрудники. Организации необходимо найти таких людей и постоянно сохранять над ними контроль при царящем духе состязательности и конкуренции. В качестве эффективного способа мотивации сотрудников используется вызов, соответствующий потенциалу сотрудников и возможному вознаграждению, открывающий хорошую возможность для самореализации.

Партисипативная организационная культура (культура участия, команды) предполагает общность ценностных установок, приоритет общекомандных целей и взаимодополнительность членов команды, совместное планирование и активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив.

2. Тест-анкета «Уровень корпоративной культуры» И.Д. Ладанова [45].

Анкета позволяет узнать уровень организационной культуры в фирме. В данной методике 29 утверждений, составляющих организационную культуру предприятия, сгруппированных в четыре секции: работа, коммуникации, управление, мотивации и мораль (приложение Б). При оценке используется десятибалльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с мнением

испытуемого – 10 баллов, если противоречит его установкам – 0 баллов.

Обработка результатов исследования: необходимо подсчитать общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов. Затем следует найти средний балл по секциям:

«Работа» – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

«Коммуникации» – 2, 6, 10, 14, 18, 22.

«Управление» – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

«Мотивация и мораль» – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация результатов исследования: индекс «КК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «КК»:

261–290 баллов – очень высокий;

175–260 баллов – высокий;

115–174 баллов – средний ниже;

115 баллов и ниже – имеющий тенденцию к деградации.

Высокий уровень корпоративной культуры говорит о сильном лидере.

Узкие места «КК» определяются по средним величинам секций.

Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9–10 баллов – великолепное;

6–8 баллов – мажорное;

4–5 баллов – заметное уныние;

1–3 балла – упадочное.

Для подтверждения гипотезы исследования использовался автоматический расчет U-критерия Манна–Уитни. Критерий предназначен для оценки различий между двумя выборками по уровню какого-либо признака, количественно измеренного. Он позволяет выявлять различия между малыми выборками, когда  $n_1, n_2 \geq 3$  или  $n_1 = 2, n_2 \geq 5$ , Эмпирическое значение критерия U отражает то, насколько велика зона совпадения между рядами. Поэтому чем меньше  $U_{эмп}$ , тем более вероятно, что различия достоверны.

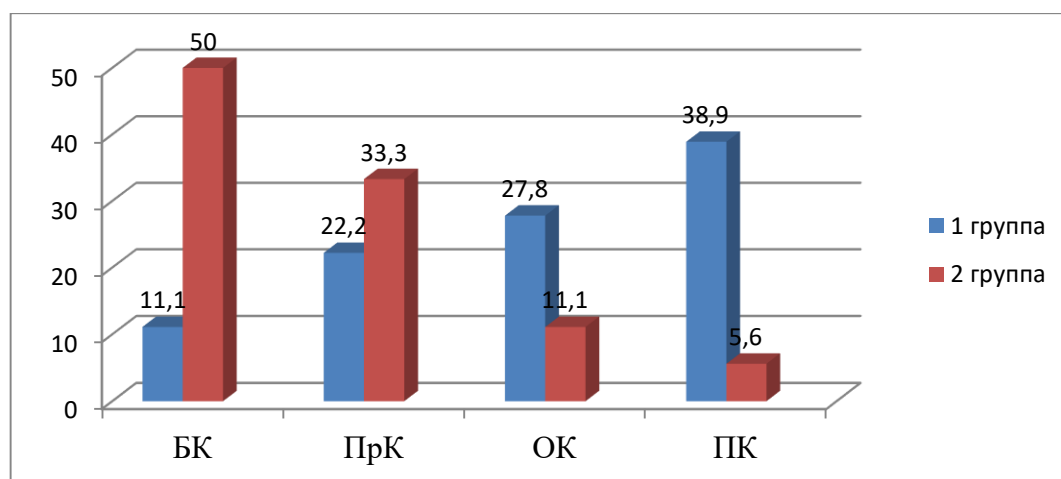
Гипотезы U – критерия Манна-Уитни:

$H_0$ : Уровень признака в группе 2 не ниже уровня признака в группе 1.

$H_1$ : Уровень признака в группе 2 ниже уровня признака в группе 1.

## 2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования

На первом этапе исследования с помощью опросника Т.Ю. Базарова была определена ведущая тенденция в оценке типа корпоративной культуры сотрудников туристических предприятий. Данный тест-опросник определения типа корпоративной культуры позволяет оценить идеологию управления и организации социально-экономической системы, действующей в компании. Результаты исследования представлены в таблице В.1 (приложение В). Обработка полученных данных позволила выявить преобладающий тип корпоративной культуры в исследуемых группах (рисунок 1).



БК – бюрократическая культура, ПрК – предпринимательская культура,

ОК – органическая культура, ПК – партисипативная культура

Рисунок 1 – Показатели выраженности типов корпоративной культуры в исследуемых коллективах

При интерпретации результатов тестирования следует обратить внимание на то, что идеология управления проявляется в миссии и целях организации. Она оказывает существенное влияние на отношение сотрудников к организации и организации к своему персоналу (условия труда, социальные гарантии и др.), на основные принципы деятельности сотрудников и организации в целом, на совокупность позиций организации относительно общества, деловых партнеров, потребителей и т.п., то есть на мировоззрение организации по

отношению к внешней и внутренней среде.

Общеизвестно, что чистый тип встречается редко. Часто возможно равное тяготение корпоративной культуры к двум типам. Результаты данного исследования подтверждают выводы специалистов.

Из рисунка видно, что большая часть опрошенных сотрудников 1-ой группы (турбюро «Дальневосточный Феникс») при оценке корпоративной культуры своего предприятия тяготеют к партисипативному и органическому типам (66,7 %), в то время как 83,3 % испытуемых 2-ой группы (Сбербанк России) склонны к бюрократической и предпринимательской типам корпоративной культуры.

Как партисипативный (культура участия, команды) тип корпоративной культуры своего предприятия оценивают 38,9 % испытуемых 1-ой группы. Во 2-ой группе этот тип культуры оценили только 5,6 % испытуемых. Данный тип корпоративной культуры предполагает общность ценностных установок, приоритет общекомандных целей и взаимодополнительность членов команды, совместное планирование и активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив.

В организации с доминирующим партисипативным типом корпоративной культуры руководитель в своей управленческой деятельности исходит из того, что подавляющее большинство его подчиненных готовы усиленно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов. Основное преимущество партисипативного типа корпоративной культуры можно считать индивидуальный подход руководителя к своим сотрудникам. Каждый подчиненный индивидуален, имеет свои личностные и профессиональные особенности, поэтому стандартные управленческие подходы, как правило, не срабатывают. Они должны быть сформулированы применительно к конкретному сотруднику в данной ситуации.

Произведенный автоматический расчет U-критерия Манна-Уитни с целью выявления различий между выявленными показателями партисипативного типа корпоративной культуры в исследуемых коллективах

показал, что результат:  $U_{\text{эмп}} = 84$ .

Таблица 1 – Критические значения

$U_{\text{кр}}$	
$p \leq 0.01$	$p \leq 0.05$
<b>88</b>	<b>109</b>

Полученное эмпирическое значение  $U_{\text{эмп}}(84)$  находится в зоне значимости. Следовательно, можно утверждать о существовании значимых различий в исследуемых показателях.

Как органическую корпоративную культуру в своей организации оценивает 27,8 % испытуемых 1-ой группы, что в два раза больше, чем оценили во 2-ой группе (11,1 %). Органическая корпоративная культура основывается на удовлетворении социальных нужд сотрудников, их потребности в общении и признании. При таком походе к управлению сотрудники видят смысл своей профессиональной деятельности не в самой деятельности, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда. В коллективе с преобладающим данным типом корпоративной культуры работники готовы позитивно реагировать на инициативы администрации организации, когда она учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании.

Произведенный автоматический расчет  $U$ -критерия Манна–Уитни с целью выявления различий между выявленными показателями органического типа корпоративной культуры в исследуемых коллективах показал, что результат:  $U_{\text{эмп}} = 56.5$ .

Полученное эмпирическое значение  $U_{\text{эмп}}(56.5)$  находится в зоне значимости. Следовательно, можно утверждать о существовании значимых различий в исследуемых показателях.

Менее выражена склонность опрашиваемых работников из 1-ой группы к следующим двум типам корпоративной культуры. Как предпринимательскую корпоративную культуру оценивают только 22,2 % опрошенных сотрудников



1-ой группы, в то время как во 2-ой группе к этому типу корпоративной культуры проявили тяготение 33,3 % испытуемых. Предпринимательская корпоративная культура строится исходя из инициативы самих сотрудников, поэтому основной ресурс эффективности организации – настойчивые и агрессивные сотрудники. Вследствие этого атмосфера в коллективе оценивается испытуемыми как состязательная. Именно эти сотрудники говорили о том, что их руководитель опасается передавать им властные полномочия в какой-либо ситуации из-за опасений возможного возникновения ошибок подчиненных. Поэтому проявить свой потенциал в данной организации им сложно при таком руководстве.

Руководителям организации необходимо найти таких подчиненных и постоянно сохранять над ними контроль при царящем духе состязательности и конкуренции. В качестве эффективного способа мотивации сотрудников можно использовать вызов, соответствующий потенциалу сотрудников и возможному вознаграждению, открывающий хорошую возможность для самореализации.

Произведенный автоматический расчет U-критерия Манна–Уитни с целью выявления различий между выявленными показателями предпринимательского типа корпоративной культуры в исследуемых коллективах показал, что результат:  $U_{ЭМП} = 77.5$ .

Полученное эмпирическое значение  $U_{ЭМП}(77.5)$  находится в зоне значимости. Следовательно, можно утверждать о существовании значимых различий в исследуемых показателях.

Только 11,1 % испытуемых в 1-ой группе оценили корпоративную культуру своего производственного коллектива как бюрократическую, а во 2-ой группе склонность к данному типу корпоративной культуры показали 50 % опрошенных. Такой тип культуры основан на четком и методичном исполнении обязанностей. Ожидание сотрудников – четкая постановка задач, контроль, стабильность. Сотрудники не проявляют инициативу. Используемая мотивация для сотрудников – экономический интерес и материальное стимулирование.

Произведенный автоматический расчет U-критерия Манна–Уитни с

целью выявления различий между выявленными показателями бюрократического типа корпоративной культуры в исследуемых коллективах показал, что результат:  $U_{Эмп} = 57$ .

Полученное эмпирическое значение  $U_{Эмп}$  (57) находится в зоне значимости. Следовательно, можно говорить о значимых различиях в показателях исследуемого признака.

Итак, при определении склонности к типу организационной культуры с помощью опросника Т.Ю. Базарова было установлено, что 66,7 % опрошенных сотрудников туристического бюро «Дальневосточный Феникс» (1-я группа) в большей степени тяготеют к партисипативному и органическому типам, в то время как 83,3 % сотрудников Сбербанка России (2-ая группа) проявили склонность к бюрократической и предпринимательской типам корпоративной культуры.

Далее с помощью опросника И.П. Ладанова был определен уровень развития корпоративной культуры исследуемых коллективах. Результаты обследования представлены в таблице В.2 (приложение В). Обработка полученных результатов опроса позволила определить уровни развития корпоративной культуры обследуемых групп (рисунок 2).

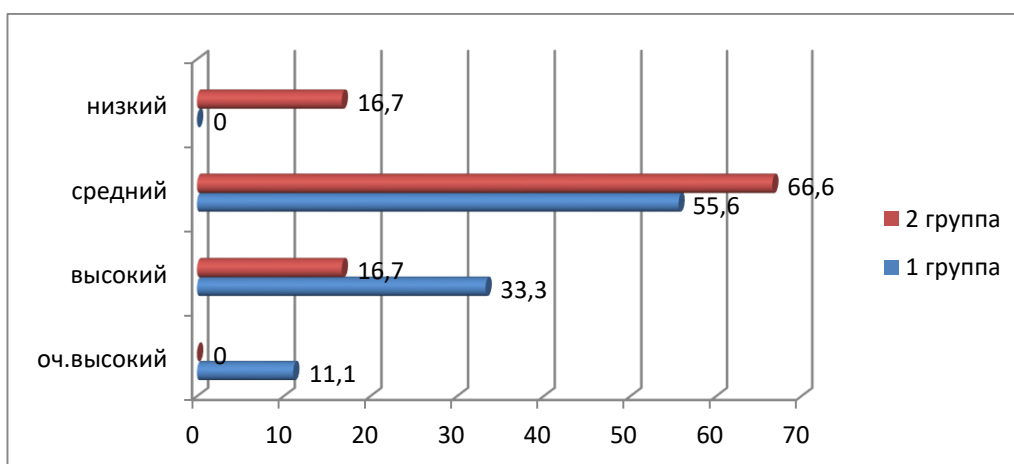


Рисунок 2 – Показатели уровней корпоративной культуры туристических групп

Сравнительный анализ данных показал, что в отличие от испытуемых 2-ой группы, почти половина опрошенных из 1-ой группы (ООО «Дальневосточный Феникс») оценили уровень корпоративной культуры своей

организации как очень высокий (11,1 %) и высокий (33,3 %). Во 2-ой группе (Сбербанк России) только 16,7 % испытуемых оценили уровень корпоративной культуры своего предприятия как высокий (очень высокий уровень в данной группе не был обнаружен).

Как средний уровень корпоративной культуры своей организации определили примерно одинаковое количество всех опрошенных сотрудников туристических бюро (55,6 % и 66,6 %). Следует отметить, что никто из опрашиваемых 1-ой группы не оценил уровень развития корпоративной культуры в своей организации как низкий, в то время как во 2-ой группе этот уровень выделили 16,7 % сотрудников Сбербанка России.

Затем по общей сумме полученных баллов был определен индекс корпоративной культуры каждого предприятия в целом. Индекс корпоративной культуры туристического бюро ООО «Дальневосточный Феникс» составил 176,2 балла (высокий уровень), в Сбербанке России этот показатель составил 122,7 баллов (средний уровень). Следует заметить, что высокий уровень корпоративной культуры организации говорит о сильном лидере (руководителе).

Данная методика также позволила установить уровни «узких мест» корпоративной культуры в исследуемых коллективах, которые определяются по средним величинам секций: «работа», «коммуникации», «управление», «мотивация и мораль». Результаты представлены ниже.

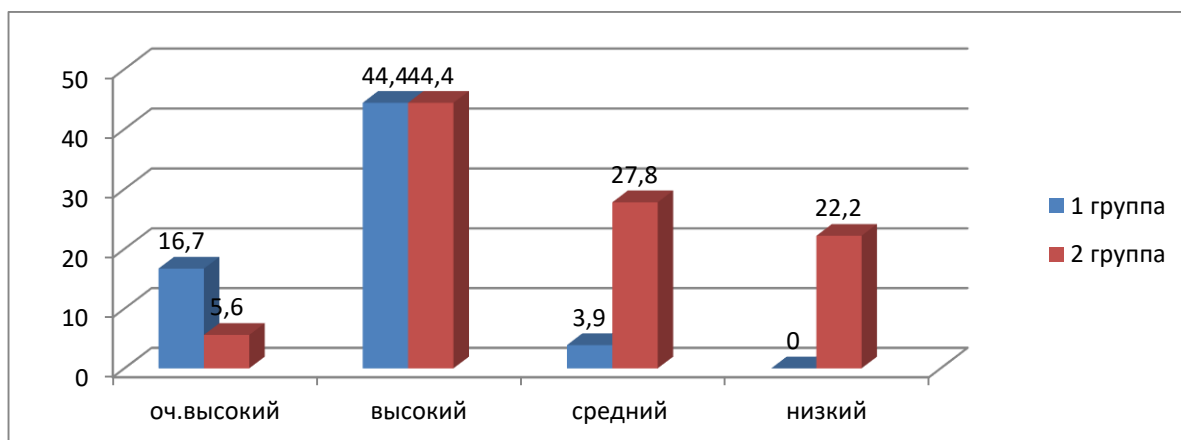


Рисунок 3 – Показатели уровней удовлетворенности испытуемых «работой» как компонента корпоративной культуры

Анализ полученных результатов показал, что в 1-ой группе (ООО «Дальневосточный Феникс») все опрашиваемые удовлетворены работой. Причем очень высокий и высокий уровень удовлетворенности работой был выявлен у 61,1 % сотрудников, что является достаточно хорошим показателем для предприятия. Во 2-ой группе (Сбербанк России) показатели данных уровней оказались ниже и составили 50 %, что является также неплохим показателем организации. Однако во 2-ой группе было выявлено 22,2 % сотрудников с низким уровнем удовлетворенности работой. Эти сотрудники могут в любой момент уволиться из данной организации и перейти к конкурирующим предприятиям.

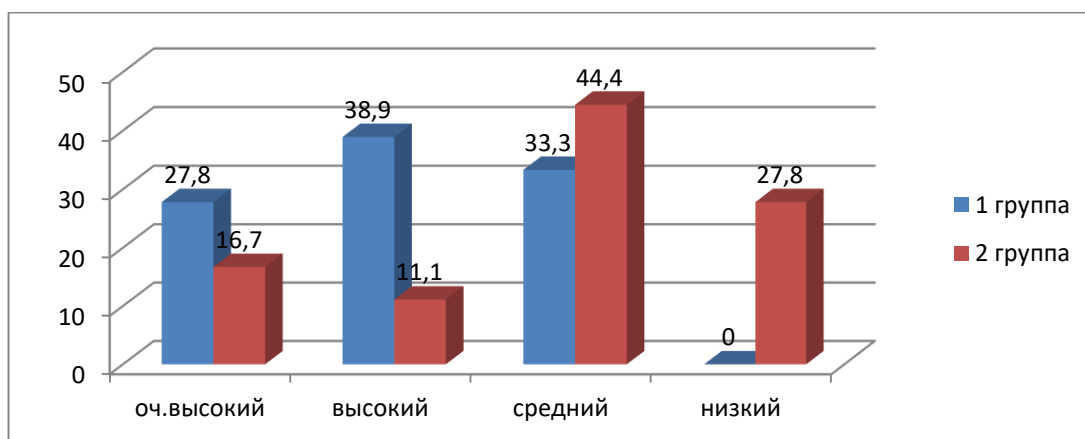


Рисунок 4 – Показатели уровней удовлетворенности испытуемых «коммуникациями» как компонента корпоративной культуры

Сравнивая полученные показатели уровней удовлетворенности испытуемых «коммуникациями» в обеих группах (рисунок 4), можно заметить, что большая часть опрошенных в 1-ой группе оценили коммуникации высокими оценками: очень высокий уровень показали 27,8 % опрошенных и высокий уровень – 38,9 %. В ответах этой части выборки отмечается высокая оценка существующих в организации коммуникативных потоков (как между руководителем и подчиненными, так и внутри коллектива). Во 2-ой группе данный компонент корпоративной культуры высокими оценками отметили в два раза меньше испытуемых, чем в 1-ой группе.

Кроме того, во 2-ой группе было выявлено 27,8 % сотрудников с низким уровнем удовлетворенности коммуникациями. Анализ ответов этих

испытуемых показал, что существующие межличностные отношения в их организации не удовлетворяют их потребности в эмоциональной поддержке, в общении. Эти сотрудники были неудовлетворены теми инструкциями и правилами, которые действуют в организации, а система коммуникаций оценивается ими как слабо развитая. Они также отмечают, что руководство организацией не доступно для непосредственного взаимодействия. В 1-ой группе неудовлетворенных сотрудников коммуникативными потоками в своей организации не было обнаружено.

Далее был произведен анализ показателей удовлетворенности «управлением» как компонента корпоративной культуры (рисунок 5).

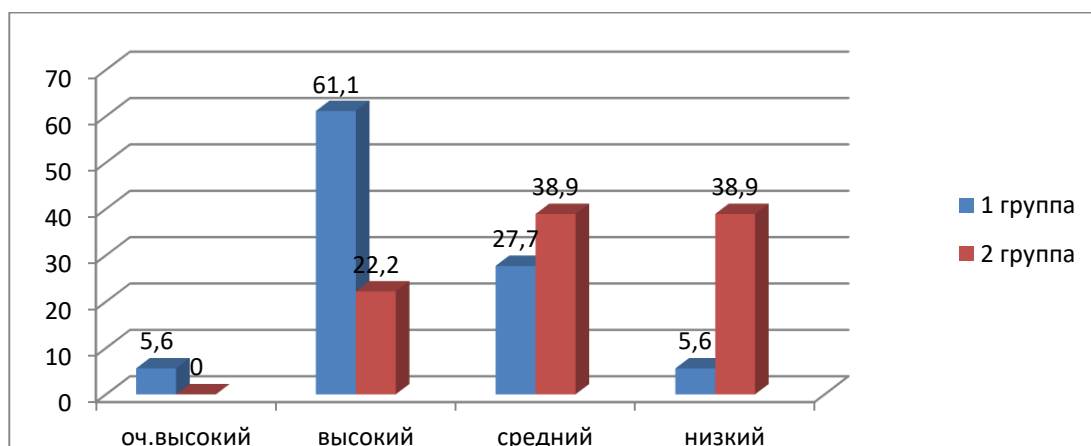


Рисунок 5 – Показатели уровней удовлетворенности испытуемых «управлением» как компонента корпоративной культуры

Сравнивая показатели по данному компоненту корпоративной культуры, выявленные в группах испытуемых, можно заметить, что наибольшую степень неудовлетворенности управлением организацией продемонстрировали опрашиваемые 2-ой группы (38,9 %). Испытуемые не согласны с утверждением о том, что деятельность в их организации четко и детально спланирована. Большое количество испытуемых также оценили как неверное высказывание о том, что работники участвуют в принятии решений. В 1-ой группе испытуемых с низкими оценками управления было обнаружено гораздо меньше (5,6 %).

При всем том, в 1-ой группе высокие оценки управлением продемонстрировало больше половины опрошенных: очень высокий уровень – 5,6 %, высокий уровень – 61,1 % испытуемых. Эти испытуемые, отвечая на

вопросы теста, соглашались с тем, что их организация постоянно нацелена на нововведения. Кроме того, они отмечали, что на предприятии хорошо организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников, а дисциплинарные меры у них применяются как исключения. Во 2-ой группе высокие оценки удовлетворенности управление продемонстрировали только 22,2 % опрошенных.

Показатели уровней удовлетворенности четвертым компонентом корпоративной культуры в коллективах представлен ниже (рисунок 6).

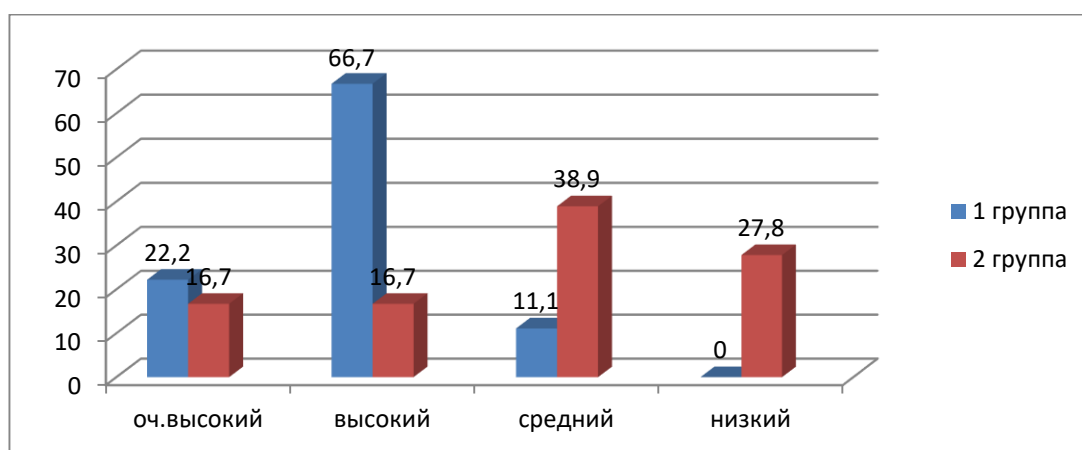


Рисунок 6 – Показатели уровней удовлетворенности испытуемых «мотивацией и моралью» как компонента корпоративной культуры

Из рисунка видно, что больше всего не удовлетворены мотивацией и имеющейся системой моральных принципов в организации было обнаружено во 2-ой группе (27,8 %). Анализ ответов этих сотрудников показал, что они не видят и не чувствуют кооперации и взаимоуважения между сотрудниками в своем коллективе, а система заработной платы вызывает у них нарекания. В первой группе таких испытуемых не было выявлено.

Очень высокий уровень удовлетворенности «мотивацией и моралью» в организации оценили 22,2 % испытуемых, а высокий уровень удовлетворенности данным компонентом корпоративной культуры был отмечен у 66,7 % испытуемых 1-ой группы. В ответах этой части выборки отмечается высокая оценка взаимоотношений работников с руководством организации, проявление внимания к индивидуальным различиям работников. Сотрудники соглашаются с тем, что в их организации старание к труду

всячески поощряется. Во 2-ой группе сотрудников с такими высокими оценками выявлено было гораздо меньше: 16, 7 % – очень высокий уровень и высокий уровень показали так же 16, 7 % опрошенных.

Итак, анализ результатов исследования уровней удовлетворенности отдельными компонентами корпоративной культуры показал, что по всем компонентам более высокие оценки были обнаружены у испытуемых 1-ой группы (ООО «Дальневосточный Феникс»).

Проведенный качественный анализ ответов испытуемых позволил выявить особенности корпоративной культуры в исследуемых коллективах. Для туристической компании ООО «Дальневосточный Феникс» характерным является примерно равное тяготение корпоративной культуры к двум типам – органической и партисипативной. Такое сочетание типов корпоративной культуры основывается на удовлетворении социальных нужд сотрудников, их потребности в общении и признании, так как сотрудники данной организации видят смысл своей производственной деятельности не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда. Для данного туристического предприятия характерным является общность ценностных установок, приоритет общекомандных целей и взаимодополнительность членов команды, совместное планирование и активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив. Индекс корпоративной культуры туристического бюро ООО «Дальневосточный Феникс» составил 176,2 балла (высокий уровень). Сотрудники исследуемого коллектива в наибольшей степени удовлетворены таким компонентом корпоративной культуры, как «мотивация и мораль». Следовательно, работники испытывают гордость за свою организацию, а в подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время культура управления фирмой вызывает все больший интерес исследователей не только в силу особого, междисциплинарного положения, но и в силу высокой практической и экономической значимости для жизнедеятельности компаний, фирм, других организаций. Уникальность, неповторимость и конкурентоспособность каждой организации обуславливает определенный тип и уровень корпоративной культуры. Корпоративная культура – многофакторная субстанция, она всегда индивидуальна, а значит, как правило, является одним из факторов, который придает организации индивидуальные черты.

Идеология управления проявляется в миссии и целях организации. Она оказывает существенное влияние на отношение сотрудников к организации и организации к своему персоналу, на основные принципы деятельности сотрудников и организации в целом, на совокупность позиций организации относительно общества, деловых партнеров, потребителей и т. п., то есть на мировоззрение организации по отношению к внешней и внутренней среде.

Корпоративная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми сотрудниками. Основная функция корпоративной культуры – создание ощущения идентичности сотрудников предприятия, образ коллективного «мы», а также обеспечение гармонизации организационных и индивидуальных интересов. Оценка типа организационной культуры позволяет понять основные принципы работы по ее совершенствованию или изменению.

Каждая организация разрабатывает и принимает свой кодекс корпоративной культуры, в которой отражены характерные для нее отношение к законности, качеству выпускаемой продукции, финансам и производственным обязательствам, распределению деловой информации,



персоналу и т. д. Основополагающая роль экономико-организационной культуры в моделях производственно-хозяйственных систем проявляется при создании в них соответствующей системы управления, и формировании корпоративной культуры. Однако многочисленные исследования специалистов доказали, что чистый тип корпоративной культуры в организации встречается редко. Часто возможно равное тяготение корпоративной культуры к двум типам.

Фактором повышения конкурентоспособности предприятия, в том числе и туристского, является корпоративная культура, которая представляет собой сложную многоуровневую систему взаимоотношений организации и потребителя ее услуг. Культура туристического производства – совокупность материальных и духовных ценностей отражающая определенный уровень развития туристического предприятия. Культура туристической фирмы – залог предпринимательского успеха.

Проведенное эмпирическое исследование показало, что корпоративная культура туристического предприятия ООО «Дальневосточный Феникс» тяготеет к партисипативному и органическому типам. Такое сочетание типов корпоративной культуры основывается на удовлетворении социальных нужд сотрудников, их потребности в общении и признании, так как сотрудники данной организации видят смысл своей производственной деятельности не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда. Для данного туристического предприятия характерным является общность ценностных установок, приоритет общекомандных целей и взаимодополнительность членов команды, совместное планирование и активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив. Сотрудники исследуемого коллектива в наибольшей степени удовлетворены таким компонентом корпоративной культуры, как «мотивация и мораль». Следовательно, работники испытывают гордость за свою организацию, а в подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аверьянов, Л.Я. Организационная культура управления современных предпринимательских структур / Л.Я. Аверьянов. – М., 2011. – 194 с.
- 2 Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 385 с.
- 3 Ахмаева, Л.Г. Организационная культура компании / Л.Г. Ахмаева // Промышленная политика в Российской Федерации. – 2006. – № 10. – С. 62–73.
- 4 Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: учебник / под ред. проф. Е.И. Богданова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 178 с.
- 5 Веснин, В.Р. Организационная культура / В.Р. Веснин // Социально-гуманитарные знания. – 2001. – № 3. – С. 184–200.
- 6 Власова, В.Г. Корпоративная культура как стиль ведения бизнеса в туристической фирме [Электронный ресурс] / В.Г. Власова. – Режим доступа: URL: [http://tourlib.net/statti\\_tourism/vlasova.htm](http://tourlib.net/statti_tourism/vlasova.htm). – 12.11.2016.
- 7 Гибсон, Дж.Л. Организация: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 372 с.
- 8 Диалог организационных культур в создании общеевропейского пространства высшего образования: реализация принципов Болонского процесса в международных образовательных программах с участием России / С.В. Луков [и др.]. – М.: Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2010. – 260 с.
- 9 Дрыга, С.В. Выбор метода диагностики организационной культуры российских компаний / С.В. Дрыга // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LVIII междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2016. – № 2 (56). – С. 87-89.
- 10 Жамгарян, Г.А. Организационная культура туристской фирмы и её влияние на эффективность работы [Электронный ресурс] / Г.А. Жамгарян, Р.Ю. Муллабаев // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – № 10. – Режим доступа: URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/10/58627>. – 27.11.2016.

- 11 Жемчугов, М.К. Организационная культура / М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – № 10. – С. 43–49.
- 12 Жукова, М.А. Менеджмент в туристическом бизнесе [Электронный ресурс] / М.А. Жукова. – Режим доступа: URL: [http://tourlib.net/books\\_tourism](http://tourlib.net/books_tourism). – 19.10.2016.
- 13 Зорин, И.В. Менеджмент туризма: Туризм и отраслевые системы: учебник / И.В. Зорин. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 272 с.
- 14 Иванов, И.Н. Основы корпоративной культуры [Электронный ресурс] / И.Н. Иванов. – Режим доступа: URL: <http://www.cfin.ru/management>. – 21.10.2016.
- 15 Исаченко, И.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / И.И. Исаченко, О.И. Елизарова, Е.А. Кондрусь. – Режим доступа: URL: <http://hi-edu.ru/e-books/xbook962/01/part-008.htm>. – 03.12.2016.
- 16 Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2011. – 320 с.
- 17 Керимова, К. Обзор типологий корпоративной культуры [Электронный ресурс] / К. Керимова. – Режим доступа: URL : <http://www.advlab.ru/articles/article584.htm>. – 28.10.2016.
- 18 Короткевич, А.В. Корпоративная культура как основа репутационного капитала: методология построения, новые методы и формы воздействия / А.В. Короткевич // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – № 4. – С. 300–311.
- 19 Корпоративная культура и управление персоналом туристической организации / А.А. Антонова. – Саратов, 2016. – 64 с.
- 20 Красильникова, О.Н. Веб-сайт как часть корпоративной культуры / О.Н. Красильникова // Интернет-маркетинг. – 2006. – № 3. – С. 158–165.
- 21 Крылов, А.Н. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов / А.Н. Крылов. – М.: Издательство Икар, 2004. – 293 с.
- 22 Кубанейшвили, А. Преобразование компании – начните с корпоративной культуры / А. Кубанейшвили // Управление персоналом, 2001. –

№ 4. – С. 12–19.

23 Логинов, Е.П. Корпоративная культура или бюрократия? / Е.П. Логинов // Заметки о менеджменте «LOYR AGENCY». – 2014. – 142 с.

24 Луков, С.В. Человек в зеркале организационных культур / С.В. Луков // Электронный журнал «Знание. Понимание. Умение». – 2010. – № 7. – С. 23–27.

25 Макаркин, Н.П. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения / Н.П. Макаркин, О.Б. Томилин, А.В. Бритов // Университетское управление. – 2004. – № 5–6 (33). – С. 152–162.

26 Маслова, В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2011. – 221 с.

27 Основы управления персоналом: учебное пособие / под ред. В.И. Долгого. – Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2015. – 184 с.

28 Павлова, Л.Г. Этика и культура управления / Л.Г. Павлова. – М., 2014. – 228 с.

29 Папонова, Н.Е. Этика работы с персоналом, или Психологический контракт / Н.Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2014. – № 7. – С. 46–58.

30 Погребняк, В.А. Культура организации как объект регулярного управления / В.А. Погребняк // Вопросы управления предприятием. – М., 2005. – № 12. – 28–34 с.

31 Прохоров, А.В. Корпоративная культура как основа имиджа университета / А.В. Прохоров // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Гуманитарные науки. – 2011. – № 4 (20). – С. 50–56.

32 Рогачева, М.И. Имидж – составляющая успеха руководителя и организации / М.И. Рогачева // Управление персоналом. – 2004. – № 17. – С. 60–62.

33 Садертдинова, Э.Ф. Понятие корпоративной культуры в организации [Электронный ресурс] / Э.Ф. Садертдинова. – Режим доступа: URL :<http://www.nbene.narod.ru/manage>. – 18.12.2016.

34 Сарибекян, Е.Н. Культура организации и организационная культура /

Е.Н. Сарибекян // Культура: управление, экономика, право. – 2004. – № 4. – С. 37–40.

35 Сингур, А.А. Система управления корпоративной культурой как конкурентное преимущество компаний / А.А. Сингур // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2009. – № 1. – С. 71–72.

36 Слинкова, О.К. Сравнительный анализ методик оценки предпринимательской, управленческой и организационной культуры / О.К. Слинкова, П.В. Харитонов // Вестник НГУ. – Серия: Социально-экономические науки. – 2012. – Т. 12. – Вып. 1. – С. 47–54.

37 Татулобов, Б.Э. Анализ моделей и типов корпоративной культуры [Электронный ресурс] / Б.Э. Татулобов. – Режим доступа: URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/20.shtml>. – 29.10.2016.

38 Теплова, Л.Е. Теория и методология управления развитием организационной культуры потребительской кооперации: дис. ...д-ра экон. Наук / Л.Е. Теплова. – Белгород, 2005. – 504 с.

39 Тест на определение типа корпоративной культуры в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://hr-portal.ru/tool/test-na-opredelenie-tipa-korporativnoy-kultury-v-organizacii>. – 10.12.2016.

40 Тест-анкета «Уровень корпоративной культуры» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL <http://hr-portal.ru/tool/test-anketa-uroven-korporativnoy-kultury>. – 06.10.2016.

41 Титкин, В.Д. Психологические аспекты при общении с клиентами в туристическом бизнесе / В.Д. Титкин. – М.: Лаборатория книги, 2012. – 229 с.

42 Толкачева, А. Модели корпоративной культуры [Электронный ресурс] / А. Толкачева. – Режим доступа: URL: <http://nuta.psycom.info>. – 18.11.2016.

43 Томилов, В.В. Культура предпринимательства / В.В. Томилов. – СПб.: Питер, 2009. – 368 с.

44 Томилов, В.В. Формирование организационной культуры экономических систем / В.В. Томилов // Проблемы теории и практики управления, 2015. – № 1. – С. 26–31.

45 Тушева, О.А. Организационная культура как фактор развития предпринимательства: дис. ... канд. эконом. Наук / О.А. Тушева. – Волгоград, 2008. – 142 с.

46 Фей, К.Ф. Организационная культура и эффективность: можно ли применить американскую теорию в России? [Электронный ресурс] / К.Ф. Фей. – Режим доступа: URL:<http://www.econpapers.org>. – 23.10.2016.

47 Цитович, Н. Ресурсы построения имиджа организации / Н. Цитович // Корпоративная культура. – 2007. – № 04 (16). – С. 17–19.

48 Чанько, А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний / А.Д. Чанько // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Т. 3. – № 4. – С. 29–54.

49 Чеснокова, М.С. Внутренний маркетинг, как средство повышения корпоративной стоимости / М.С. Чеснокова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 3. – С. 43–49.

50 Чумиков, А. Конструирование имиджа: формирование миссии, видения, корпоративной философии / А. Чумиков // Советник. – 2011. – № 12. – С. 22–29.

51 Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Опросник определения склонности к типу организационной культуры Т.Ю. Базарова

Инструкция: «Выберите для каждого утверждения один из четырех вариантов продолжения, которое, с Вашей точки зрения, является наиболее правильным (по принципу «это мне подходит»). В случае затруднения, например, подходит несколько вариантов ответа, выбирайте тот вариант, который бы Вы отметили в первую очередь».

Тестовое задание

1. Жизнь организации должна направляться:
  - a) сильным руководством;
  - b) постоянными согласованиями и обсуждениями всех членов организации;
  - c) инициативой каждого отдельного сотрудника;
  - d) коллективной работой на основе общей идеи.
2. Настоящий руководитель (лидер) в первую очередь должен:
  - a) обладать различными ресурсами (имидж, деньги, связи и т. д.) и пользоваться признанием у подчиненных;
  - b) внушать безусловное доверие и восхищение, являться для остальных «папой»;
  - c) быть «путеводной звездой», инициатором процесса творчества;
  - d) обладать властью и соответствующим положением.
3. Повседневная работа должна:
  - a) быть понятной и осуществляться по привычному плану без особых изменений;
  - b) постоянно совершенствоваться;
  - c) зависеть от того, что скажет руководство;
  - d) выполняться и изменяться каждым сотрудником по-своему, исходя из конечной цели.
4. Желания и интересы отдельных сотрудников:
  - a) должны согласовываться с интересами организации через договоренности;
  - b) индивидуальны и должны учитываться организацией, если она хочет достичь своих целей;
  - c) должны совпадать с интересами организации;
  - d) должны быть подчинены интересам организации.
5. Основная задача руководства:
  - a) задать общую цель и разъяснить, как ее достичь;
  - b) четко структурировать бизнес-процессы, создавать инструкции, положения, нормативы и с их помощью работать с подчиненными;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А  
Опросник определения склонности к типу  
организационной культуры Т.Ю. Базарова

с) задавать общий контекст движения и взаимодействия команды, предоставлять сотрудникам возможности развития;

д) дать сотрудникам возможность делать так, как они считают нужным, и спрашивать только результат.

6. Разногласия и конфликты между сотрудниками – это:

а) угроза стабильности организации, мешают работе;

б) тревожный факт, означающий расхождение с общими целями и задачами;

с) продуктивное выражение индивидуальных мнений и различий во взглядах;

д) необходимость для эффективного решения проблем.

7. Общение между сотрудниками должно строиться на основе:

а) деловых интересов;

б) эмоциональной взаимоподдержки, «семейного» отношения друг к другу;

с) открытости, всестороннего обсуждения рабочих вопросов;

д) формальных правил, принятых в организации.

8. Рабочая информация и данные:

а) это совместное знание, которое не нужно выносить вовне;

б) должны контролироваться, и доступ к ним должен быть ограниченным;

с) оцениваются и распределяются открыто;

д) это личное достояние каждого, поэтому они должны использоваться для индивидуальных достижений.

9. Решения в организации должны приниматься на основе:

а) обсуждения за круглым столом переговоров, позволяющего увидеть проблему с разных сторон;

б) принятых традиций, исходя из прошлого опыта компании;

с) потенциальной выгоды (прибыли) и рисков;

д) нормативных документов (инструкций, регламентов и др.) и стандартов качества.

10. Предпочтительно делать что-либо:

а) ориентируясь на выгоду для себя и организации;

б) в соответствии с общими целями, задачами и исходя из традиций организации;

с) с оригинальностью и изобретательностью;

д) придерживаясь норм и инструкций.

11. Рабочая обстановка должна быть:

а) соревновательна, конкурентна и ориентирована на получение конкретного результата;



Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А  
Опросник определения склонности к типу  
организационной культуры Т.Ю. Базарова

- b) возбуждающая, изменчива и с творческими возможностями;
  - c) стабильна, знакома и безопасна;
  - d) гармонична, комфортабельна, а также должна нравиться людям.
12. Основным принципом организации должно быть:
- a) мы одна семья;
  - b) выживает сильнейший;
  - c) без порядка и сильная рать погибает;
  - d) нет предела совершенству.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Методика «Уровень организационной культуры»

И.Д. Ладанова

№	Суждения	Баллы
1.	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5.	Все, кто желают, у нас могут приобрести новые специальности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6.	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8.	Рвение и инициатива у нас поощряются	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10.	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11.	Наши работники участвуют в принятии решений	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13.	Рабочие места у нас обустроены	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14.	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15.	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18.	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19.	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20.	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21.	Работа для меня интересна	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б  
Методика «Уровень организационной культуры»

И.Д. Ладанова

22.	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23.	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24.	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26.	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимо- уважение между работниками	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28.	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Сводные таблицы результатов исследования

Таблица В.1 – Показатели склонности к типу корпоративной культуры в организации (по Базарову Т.Ю.)

№	Типы корпоративной культуры			
	Бюрократический (БК)	Предпринимательский (ПрК)	Органический (ОК)	Партисипативный (ПК)
	ООО «Туристическое бюро Дальневосточный Феникс»			
1	2	4	3	2
2	1	2	5	4
3	0	2	2	8
4	1	0	6	5
5	3	2	3	4
6	2	6	2	2
7	1	2	3	6
8	7	1	1	3
9	3	2	5	2
10	0	1	4	7
11	2	0	4	6
12	3	4	2	3
13	6	1	2	3
14	2	2	5	3
15	0	1	4	7
16	0	5	5	1
17	1	2	8	1
18	2	1	2	7
	Сбербанк России			
1	5	3	2	2
2	6	4	1	1
3	0	3	5	4
4	7	2	1	2
5	4	6	1	1
6	2	3	2	5
7	8	2	0	2
8	3	4	3	2
9	3	3	4	2
10	6	5	1	0
11	7	2	0	3
12	4	3	2	3
13	6	2	2	2
14	2	4	3	3
15	4	5	1	2
16	3	7	1	1
17	8	1	0	3
18	4	5	0	3

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Сводные таблицы результатов исследования

Таблица В.2 – Показатели уровней корпоративной культуры в организации (по Ладанову И.П.)

№	Индекс корпоративной культуры	Компоненты корпоративной культуры			
		Работа	Коммуникации	Управление	Мотивация и мораль
ООО «Туристическое бюро Дальневосточный Феникс»					
1	168 (средний)	6	5	7	8
2	174 (средний)	4	7	9	7
3	175 (высокий)	7	7	8	7
4	269 (оч.высокий)	9	6	5	6
5	186 (высокий)	9	10	8	10
6	172 (средний)	7	5	4	7
7	178 (средний)	5	6	8	8
8	164 (средний)	5	7	5	7
9	261 (оч.высокий)	9	9	8	9
10	171 (средний)	6	8	6	8
11	179 (высокий)	5	10	8	8
12	174 (средний)	7	6	8	9
13	181 (высокий)	7	9	6	8
14	142 (средний)	4	5	5	4
15	116 (средний)	4	4	3	5
16	138 (средний)	5	6	5	7
17	178 (высокий)	6	8	7	10
18	186 (высокий)	8	9	8	8
Сбербанк России					
1	117 (средний)	5	4	3	3
2	152 (средний)	6	3	3	5
3	146 (средний)	4	4	4	5
4	168 (средний)	7	5	5	6
5	176 (высокий)	8	9	8	9
6	159 (средний)	5	4	3	6
7	176 (высокий)	8	9	8	9
8	164 (средний)	9	5	4	5
9	162 (средний)	6	6	4	6
10	175 (высокий)	7	9	7	9
11	149 (средний)	4	6	6	5
12	102 (низкий)	3	3	3	2
13	103 (низкий)	3	3	3	2
14	109 (низкий)	3	4	3	3
15	118 (средний)	3	5	4	4
16	124 (средний)	6	3	5	5
17	157 (средний)	8	5	4	4
18	112 (низкий)	5	3	3	3

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В  
Сводные таблицы результатов исследования

Таблица В.3 – Автоматический расчет U-критерия Манна-Уитни  
(бюрократический тип корпоративной культуры)

№	Выборка 1	Ранг 1	Выборка 2	Ранг 2
1	2	13	5	27
2	1	7.5	6	29.5
3	0	3	0	3
4	1	7.5	7	33
5	3	19.5	4	24.5
6	2	13	2	13
7	1	7.5	8	35.5
8	7	33	3	19.5
9	3	19.5	3	19.5
10	0	3	6	29.5
11	2	13	7	33
12	3	19.5	4	24.5
13	6	29.5	6	29.5
14	2	13	2	13
15	0	3	4	24.5
16	0	3	3	19.5
17	1	7.5	8	35.5
18	2	13	4	24.5
Суммы:		228		438

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В  
Сводные таблицы результатов исследования

Таблица В.4 – Автоматический расчет U-критерия Манна-Уитни  
(предпринимательский тип корпоративной культуры)

№	Выборка 1	Ранг 1	Выборка 2	Ранг 2
1	4	27	3	22
2	2	14	4	27
3	2	14	3	22
4	0	1.5	2	14
5	2	14	6	34.5
6	6	34.5	3	22
7	2	14	2	14
8	1	5.5	4	27
9	2	14	3	22
10	1	5.5	5	31.5
11	0	1.5	2	14
12	4	27	3	22
13	1	5.5	2	14
14	2	14	4	27
15	1	5.5	5	31.5
16	5	31.5	7	36
17	2	14	1	5.5
18	1	5.5	5	31.5
Суммы:		248.5		417.5

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В  
Сводные таблицы результатов исследования

Таблица В.5 – Автоматический расчет U-критерия Манна-Уитни (органический тип корпоративной культуры)

№	Выборка 1	Ранг 1	Выборка 2	Ранг 2
1	3	23	2	16
2	5	32	1	8
3	2	16	5	32
4	6	35	1	8
5	3	23	1	8
6	2	16	2	16
7	3	23	0	2.5
8	1	8	3	23
9	5	32	4	27.5
10	4	27.5	1	8
11	4	27.5	0	2.5
12	2	16	2	16
13	2	16	2	16
14	5	32	3	23
15	4	27.5	1	8
16	5	32	1	8
17	8	36	0	2.5
18	2	16	0	2.5
Суммы:		438.5		227.5



Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В  
Сводные таблицы результатов исследования

Таблица В.6 – Автоматический расчет U-критерия Манна-Уитни  
(партисипативный тип корпоративной культуры)

№	Выборка 1	Ранг 1	Выборка 2	Ранг 2
1	2	11.5	2	11.5
2	4	27	1	4
3	8	36	4	27
4	5	29.5	2	11.5
5	4	27	1	4
6	2	11.5	5	29.5
7	6	31.5	2	11.5
8	3	21	2	11.5
9	2	11.5	2	11.5
10	7	34	0	1
11	6	31.5	3	21
12	3	21	3	21
13	3	21	2	11.5
14	3	21	3	21
15	7	34	2	11.5
16	1	4	1	4
17	1	4	3	21
18	7	34	3	21
Суммы:		411		255

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Сводные таблицы результатов исследования

Таблица В.7 – Автоматический расчет U-критерия Манна-Уитни (индекс корпоративной культуры)

№	Выборка 1	Ранг 1	Выборка 2	Ранг 2
1	168	19.5	117	6
2	174	23.5	152	13
3	175	25.5	146	11
4	269	36	168	19.5
5	186	33.5	176	27.5
6	172	22	159	15
7	178	29.5	176	27.5
8	164	17.5	164	17.5
9	261	35	162	16
10	171	21	175	25.5
11	179	31	149	12
12	174	23.5	102	1
13	181	32	103	2
14	142	10	109	3
15	116	5	118	7
16	138	9	124	8
17	178	29.5	157	14
18	186	33.5	112	4
Суммы:		436.5		229.5