



КОРНОВА Галина Радековна
Кандидат экономических наук,
доцент кафедры туристического
бизнеса и гостеприимства

**Уральский государственный
экономический университет**
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45
Тел.: (343) 221-27-42



ЛОГИНОВА Екатерина Владимировна
Старший преподаватель
кафедры туристического бизнеса
и гостеприимства

**Уральский государственный
экономический университет**
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45
Тел.: (343) 221-27-42
E-mail: cat.log@yandex.ru

Ключевые слова

ТИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
КЛАССИФИКАЦИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА
КОНСТРУКТИВНАЯ СИСТЕМА РАБОТНИКА
ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
СЕРВИСНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Аннотация

В статье рассмотрена роль различных типов корпоративной культуры в формировании и раскрытии трудового потенциала работника. Определено влияние конструктивной системы работника на развитие корпоративной культуры. Представлены результаты исследований, отражающих взаимосвязь корпоративной культуры и трудового потенциала работника.

Взаимосвязь корпоративной культуры и развития трудового потенциала работника сервисной организации

Корпоративная культура, являясь значимым элементом организационной системы, имеет большое значение для эффективной деятельности персонала организации. Поскольку организационная культура влияет на результат деятельности организации, необходимо уделять внимание ее поддержанию.

Признаком эффективной деятельности сервисной организации и каждого ее работника является степень удовлетворенности клиентов. Последнее определить очень сложно, но если работник умеет наблюдать, то он сможет реагировать на потребности клиента. Вопрос, хочет ли работник проявлять такую внимательность к клиенту и что этому способствует, часто возникает у руководителей. Ответ на данный вопрос может дать анализ корпоративной культуры в организации.

Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами организации и задающих рамки поведения, принимаемые большей частью работников. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии, ценностях, ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения; регламентирует поведение работника сервисной организации и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях [1. С. 154].

Носителями организационной культуры являются люди, работающие в организации. В поведении работников современных сервисных организаций наблюдаются негативные тенденции:

- высокий уровень текучести кадров;
- недисциплинированность;
- неудовлетворенность материальным и нематериальным вознаграждением;
- кризис мотивации;
- отсутствие командности;
- превышение своих полномочий;
- перекалывание ответственности;
- соперничество;
- работа «под давлением»;
- нарушение инструкций;

- воровство;
- деструктивное руководство.

По нашему мнению, такой тип корпоративной культуры можно определить как «реагирующий» (по классификации Л. Нельсона и Ф. Бернса). Данный тип корпоративной культуры, характеризующийся «неустойчивой негативной средой» [2. С. 235], не позволяет работникам в полной мере раскрывать свои потенциальные возможности. Страх за сохранение своего рабочего места, неуверенность, цинизм, подавленность и подозрительность, напряжение не способствуют профессиональному росту (мотивация роста по А. Маслоу). Стиль работы на таких предприятиях характеризуется как «защитный, оборонительный»: работник находится в постоянном поиске механизмов защиты от условий организации (степень принятия самостоятельных решений низкая, работник не рискует, нет проявления инициативы, ощущения единения и причастности). Сохранение своего положения в организации, а не развитие – главная цель работника.

Необходимо сказать, что тенденция приоритета «реагирующего» типа корпоративной культуры отмечается многими исследователями в сфере человеческих ресурсов (Х. Виссема, П. Сенеге, А.И. Пригожин, А.И. Кочеткова). Наблюдаются так называемые ущербные управленческие практики, приводящие к появлению таких рабочих мест, которые в западной практике носят название токсичных, а в российской практике – неблагоприятных. Одним из отрицательных признаков неблагоприятного рабочего места является стремление руководства получать результаты (прибыль) в ущерб (психологический и физический) работнику.

Рассматривая корпоративную культуру как систему, одним из признаков которой являются ресурсы (потенциал работника – это ресурс), можно сказать, что «реагирующий» тип корпоративной культуры выстраивает отношения с работником в позиции «невозобновимого ресурса» [3. С. 122] (потенциала работ-

The Interrelationship between Corporate Culture and Employee Labour Potential in a Services Sector Organization

Being a vital element of an organizational system, corporate culture is of great value to the efficiency of personnel activities. For organizational culture influences company performance it is necessary to pay meticulous attention to its maintenance.

Customer satisfaction is the main criteria to judge how efficient a services sector organization and its employees are. It is very difficult to measure the satisfaction but if an employee is observant he/she will be able to respond to all of the customer needs. The question whether an employee wants to exercise such care to a client and what favours this is often phrased by supervisors. The analysis of corporate culture in an organization may represent a good answer to it.

Corporate culture is a complex set of assumptions accepted without any proof by all members of an organization and setting limits to their behaviour. Corporate culture is mirrored in philosophy and ideology, values, orientations, beliefs, expectations, behaviour patterns; it regulates behavior of an employee in a services sector organization and provides an opportunity to predict his/her reaction in tense situations [1. P. 154].

The bearers of corporate culture are the people who work in the organization. In the behaviour of employees in today's services sector organizations there can be observed some negative trends:

- high staff turnover;
- indiscipline among personnel;
- staff dissatisfaction with monetary and non-monetary reward;
- motivation crisis;
- lack of team work;
- misuse of powers;
- buck passing;
- rivalry;
- work under pressure;
- violation of instructions;
- theft;
- destructive management.

In our view, such type of corporate culture can be referred to as "reactive" (according to L. Nelson and F. Burns' classification). The given type of corporate culture which features "unsustainable negative environ-

ment" [2. P. 235] does not allow employees to unlock their potential to the full. Fear of being fired, lack of confidence, cynicism, emotional tension, melancholia and inclination to be suspicious do not favour professional development (Maslow's motivation of development). Working style in such companies is characterized as "protective, defensive": an employee is in continuous search of defence mechanisms to protect him/herself from the working conditions in this organization (the scale of independent decision-making is very small, the worker avoids taking risk and initiative, there is no sense of unity and belonging). The primary goal of an employee is to retain the position in the organization rather than to ensure development.

It is worth saying that the trend of dominance of "reactive" type of corporate culture is pointed out by many researchers in the field of human resources (H. Vissema, P. Seneghe, A.I. Prigozhin, A.I. Kochetkova). There are observed the so called poor management practices that lead to creation of such jobs which in the West are named "toxic", and are known in Russia as "adverse working conditions". One of the negative traits of a toxic job is the management's desire to gain results (profit) to the disadvantage (psychological or physical) of a worker.

Regarding corporate culture as a system with certain attributes one of which is resources (employee potential is considered as a resource) it is possible to argue that the reactive type of corporate culture builds the relationships between company and its employee from the position of a "non-renewable resource" [3. P. 122]. As result, employees are worn out earlier, and "unsustainable negative environment" is getting stronger, whereas the period of time spent by personnel in the organization is shrinking.

This situation can be explained by many reasons:

- supervisors' erroneous idea of the management content;
- organization's inability to adapt to external changes;
- devaluation of human resources in an organization;

Galina R. KORNOVA

Cand. Sc. (Ec.), Assistant-Prof. of Travel Business and Hospitality Dept.

**Urals State University of Economics
620144, RF, Ekaterinburg,
ul. 8 Marta/Narodnoy Voli, 62/45
Phone: (343) 221-27-42**

Ekaterina V. LOGINOVA

Sr. Lecturer of Travel Business and Hospitality Dept.

**Urals State University of Economics
620144, RF, Ekaterinburg,
ul. 8 Marta/Narodnoy Voli, 62/45
Phone: (343) 221-27-42
E-mail: cat.log@yandex.ru**

Key words

TYPES OF CORPORATE CULTURE
CLASSIFICATION OF LABOUR POTENTIAL
EMPLOYEE SYSTEM OF CONSTRUCTS
CORPORATE CULTURE ASSESSMENT
A SERVICES SECTOR ORGANIZATION

Summary

The paper considers the role of different types of corporate culture in the formation and realization of the employee labor potential. The impact of the employee system of constructs on the corporate culture development is revealed. The results of the research on the interconnection between corporate culture and employee labor potential are shown.

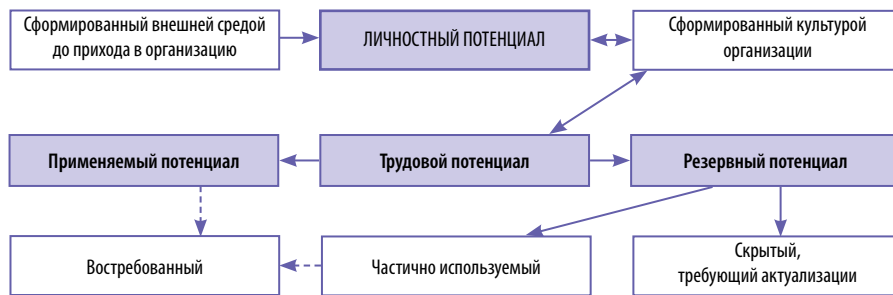


Рис. 1. Виды трудового потенциала работника

ника). Как следствие износ работника наступает быстрее, и чем сильнее «неустойчивая негативная среда», тем меньше временной срок присутствия работника в организации.

Причину такой ситуации можно объяснить многими факторами:

- неправильное представление руководителя о содержании управленческой деятельности;
- неспособность организации адаптироваться к внешним изменениям;
- обесценивание человеческих ресурсов организации;
- негибкость управления;
- отсутствие учета цикличности развития организации в процессе управления (износ персонала);
- недопонимание организацией своей социальной роли.

Согласно классификации Л. Нельсона и Ф. Бернса [2], существуют другие типы корпоративной культуры, которые, на наш взгляд, могли бы спасти ситуацию в современных сервисных организациях. Организациям необходимо переходить на «отзывчивый», «активный» и «высокоэффективный» типы корпоративной культуры. Каждый из этих типов способствует последовательному развитию трудового потенциала работника.

Из всего многообразия определенных понятия трудового потенциала нами было выбрано определение Н.И. Шаталовой: «трудовой потенциал работника – это мера его наличных ресурсов и возможностей, непрерывно формируемых в процессе всей социализации, реализуемых в трудовом поведении и определяющих его реальную плодотворность» [4. С. 80].

Именно трудовой процесс (условия труда) реализует трудовой потенциал работника, а трудовое поведение демонстрирует ценностно-ориентационное направление трудового потенциала. Трудовое поведение работника рассматривается нами как направленные корпоративной культурой организации, личностно и социально значимые действия,

источником которых является сам работник. Таким образом, прослеживается взаимосвязь корпоративной культуры, потенциала работника и трудового поведения.

На рис. 1 представлена классификация видов трудового потенциала, в основу которой положена методика С.В. Рачек [4. С. 82].

Потенциал личности – это способность человека к умножению своих внутренних возможностей, в первую очередь способность к развитию и продуктивности [5]. «Применяемый трудовой потенциал – это те способности, компетенции, которые работник реализует в настоящее время на своем рабочем месте» [4. С. 82]. Резервный трудовой потенциал – это потенциал способностей, не реализованный в настоящее время, требующий актуализации: образовательных мер или обучения. Применяемый потенциал и частично используемый резервный потенциал формируют востребованный потенциал, которым работник пользуется ежедневно и который до определенного момента времени способствует удовлетворению работника своим трудом.

Раскрытию применяемого потенциала, мы бы назвали его актуальным, способствуют условия, которые создает «отзывчивый» тип корпоративной культуры:

- концентрация на совместной работе;
- планирование только на ближайшее время с целью достичь максимального результата;
- высокий уровень сотрудничества, при котором работники знают, что от них ожидается;
- чувство защищенности;
- гибкость в координации работы.

Правильное поведение работника в ситуациях, с которыми он сталкивается в своей профессиональной деятельности, является свидетельством того, что этот работник – носитель ценностей, норм, принципов «отзывчивого» типа корпоративной культуры. К сожалению, сам по себе данный тип корпоративной культуры не способствует раскрытию резерв-

ного потенциала работника. Условия организации, сформированные «отзывчивым» типом корпоративной культуры, не развивают в работнике способность брать на себя инициативу, принимать решения и нести за них ответственность, так как это не поддерживается руководством вследствие иерархической структуры управления, где существует односторонняя обратная связь (руководитель – работник). Таким образом, корпоративная культура может способствовать развитию резервного потенциала работника, а может препятствовать.

Условия для развития резервного потенциала создает «активный» тип корпоративной культуры. Работник с развитым резервным потенциалом имеет возможность:

- понимать, что происходит в организации;
- влиять на стратегическое направление развития организации.

Данные возможности способствуют соответствию будущего организации его ожиданиям. Приоритетом для работника в такой организации является внимание, понимание и качество взаимоотношений с коллегами, стремление руководителей создать атмосферу доверия и взаимной поддержки, обоюдная лояльность и взаимное уважение. Это, в свою очередь, приводит к созданию нового качества человеческих ценностей, глубокому чувству личной значимости и удовлетворенности. Формирует совершенно новый тип работника, другие взаимоотношения внутри организации. Такой тип корпоративной культуры в современных российских сервисных организациях – это будущее, как и следующий, «высокоэффективный», тип.

Пространство организации, созданное «высокоэффективным» типом корпоративной культуры, предоставляет работнику все возможности для выявления его потенциала, а коллектив и коллеги этому способствуют. Главная цель – развитие, простор для роста. Но рост должен быть контролируемым.

Безусловно, типы корпоративных культур по классификации Л. Нельсона и Ф. Бернса являются, в разной степени проявления, частью организации как системы: с одной стороны, корпоративная культура – это элемент организационной системы, с другой стороны, это отдельная система.

Для понимания роли корпоративной культуры в развитии трудового потенциала работника рассмотрим ее характеристики (рис. 2).

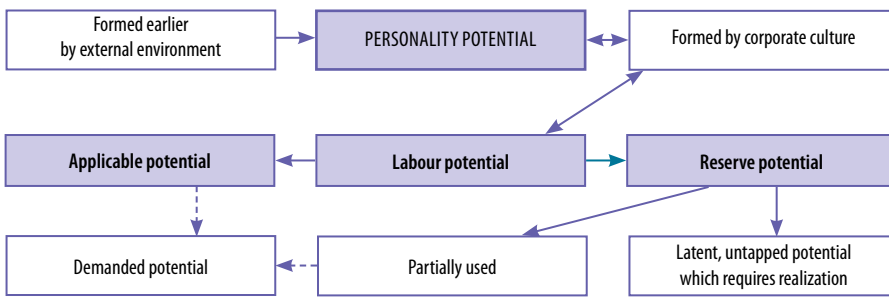


Fig. 1. Types of the employee labour potential

- not taking into account the cyclical character of the organization development in the process of management (personnel wearing out);

- organization's misunderstanding of its social role.

L. Nelson and F. Burns' classification [2] lists other types of corporate culture, which to our view could help the situation in modern services sector organizations. The organizations should switch to "responsive," "active" and "highly effective" types of corporate culture. Each of these types promotes consistent development of the employee labour potential.

Out of a vast range of the definitions to the concept "labour potential" we stick to the one given by N.I. Shatalova: "employee labour potential is a measure of his/her resources and abilities which are constantly being shaped in the process of socialization, fulfilled in labour behaviour and determine his/her actual productivity [4. P. 80].

It is the working process (working conditions) that realizes the employee labour potential, and labour behaviour that shows value orientation of the labour potential. Under labour behaviour of a worker here we mean socially and individually significant actions directed by corporate culture of an organization and performed by an employee. Thus, we can see a clear interrelation between corporate culture, employee potential and labour behaviour.

Figure 1 presents the classification of labour potential based on the S.V. Raichek's methodology [4. P. 82].

Personality potential is a human ability to multiply his/her inner capabilities, especially the capability for development and productivity [5]. "Applicable labour potential includes those abilities and competences which an employee currently uses in the work" [4. P. 82]. Reserve potential consists of prospective abilities which are not applied at the present and require realization often with the help of preceding training. Applicable potential and partially used reserve potential make up demanded potential which a person exploits daily and which

until a certain moment ensures satisfaction of an employee with his/her work.

Conditions that favour realization of the applicable potential are created by "responsive" types of corporate culture:

- focus on team work;
- planning only for the near term so as to achieve maximum results;
- high level of cooperation, when employees are aware of what kind of performance is expected;
- personnel feels protected;
- work coordination features flexibility.

Proper behaviour of an employee in the situations he/she encounters in his/her professional activities witnesses that this employee is a bearer of values, norms and principles of "responsive" type of corporate culture. Unfortunately, this type of corporate culture does not facilitate the realization of the reserve potential. The working conditions generated by "responsive" corporate culture do not foster such abilities as abilities to take initiative, make decisions and assume responsibility, since they are not supported by supervisors because of hierarchal management structure which is characterized by one-way communication (supervisor – employee). Consequently, corporate culture may both encourage and impede the development of employee reserve potential.

Conditions for realization of the reserve potential are created by "active" type of corporate culture. An employee with a well developed reserve potential can:

- understand what is happening in the organization;
- exercise influence on organization development in terms of strategy;

The above-mentioned opportunities help an organization satisfy the expectations of its personnel. The list of the employee's priorities in such an organization comprises attention, mutual understanding, support and respect between colleagues, aspiration of senior management to maintain comfortable and welcoming atmosphere of trust. In turn, this leads to establishing completely new quality of

human values, deep feeling of self-significance and satisfaction. Self-evidently, this shapes an entirely different type of a worker and different relationships inside an organization. It is necessary to mention that such type of corporate culture for modern Russian services sector organizations is the future as another type of corporate culture called "highly effective".

The environment formed by "highly effective" corporate culture provides personnel with all opportunities needed to unlock their potential, and the collective of an organization also favours this. The principal goal is development and space for growth. But the growth must be controlled.

The analysis of the types of corporate culture in L. Nelson and F. Burns' classification shows that on the one hand, corporate culture is a part of an organizational system, on the other hand, it is a separate system.

To assess the role of corporate culture in the enhancement of the employee labour potential let us examine its characteristics (Figure 2).

As we see in the Figure 2 the employee potential is a resource of the corporate culture. Actually, corporate culture in the organization results from the established sociocultural space, the mission of which is to integrate "subcultural ways of thinking and behaviour of the company employees" [4. P. 205]. Subculture is a set of values and traditions accumulated by certain groups of people united by their outlooks and interests. Subculture is a sovereign holistic formation; in an organization corporate culture is a part of social culture [5].

It is essential to point out that in modern organizations various types of subcultures may be formed: "unique subcultural phenomena as well as phenomena of counter-culture (theft)" [6]. For services sector organizations this aspect is of great importance since the phenomenon of subculture may emerge spontaneously as a consequence of organizational structure split up into different subdivisions of a company. That is why one of the tasks of the corporate culture in such organizations is to generate common landmarks: mission and strategy soundly supported by employee potential (personality and labour potential).

The use of potential abilities of personnel to support, preserve and enhance corporate culture is kept to a bare minimum in today's services sector organizations. This can be explained by the fact that managers sometimes find the concept of employee potential too complex to understand, and owing to this employee labour potential is not regarded as a resource of corporate



Рис. 2. Системные характеристики корпоративной культуры организации как окружающей среды работника

Таблица 1 – Результаты оценок корпоративной культуры по шкале «настроений» работниками сервисных организаций

Степень согласованности	Шкала	Количество выборов, %
Низкая	Паника: при кризисе, разрушении компании из-за ошибок руководства, внезапных резких ухудшениях в среде, когда работники стремятся как можно скорее покинуть организацию	1
	Уныние: усталость от неудач, демотивирующего стиля руководства, бесперспективности и бессилия работников изменить что-либо	4
	Тревожность: при неопределенности, слухах о непонятных реорганизациях, перемещениях или изменениях в оплате, ужесточении требований к работникам	11
	Равнодушие: каждого работника интересует только его собственное положение, нет внимания к общеорганизационным делам и делам коллег; большинство работников не держатся за свои места и готовы покинуть их при подходящей возможности	22
Высокая	Надежда: отличается ожиданием новых шансов, настроенностью на улучшение в делах организации и, как правило, в положении многих сотрудников; появляется от принятых к реализации позитивных инициатив руководителей или подразделений, влиятельных работников	13
	Уверенность: спокойная деловитость, чувство достаточного благополучия, благоприятное отношение к будущему организации и своему месту в ней	30
	Подъем: энергичная активность персонала в работе, позитив в отношениях, много предложений по инновациям	11
	Энтузиазм: возбуждение эмоций по поводу радостного события или многообещающей перспективы; готовность делать больше обычного даже ценой напряженных усилий, жертвовать личным временем	8

Как видно из рис. 2, потенциал работников является ресурсом корпоративной культуры организации. Фактически корпоративная культура организации формируется благодаря созданию социокультурного пространства, миссией которого является объединение «субкультурных образов мышления и поведения работников» [6. С. 205]. Субкультура – свод накопленных определенным мировоззрением ценностей и порядков группы людей, объединенных специфическими интересами, определяющими их мировоззрение. Субкультура – суверенное це-

лостное образование, часть общественной культуры, в рамках организации – это корпоративная культура [5].

Необходимо сказать, что в современных организациях могут формироваться разные типы субкультур: «уникальные субкультурные феномены, а также феномен контркультуры (воровство)» [6]. Для сервисных организаций этот момент очень значим, так как феномен субкультуры может организоваться спонтанно вследствие разделения организационной структуры в разных подразделениях предприятия. Поэтому задачей корпора-

тивной культуры в таких организациях является формирование объединяющих ориентиров – миссии и стратегии – с поддержкой их потенциалом (трудо-вым и личностным) работников.

Использование потенциальных возможностей работников в процессе поддержки, сохранения или развития корпоративной культуры в практике современных сервисных организаций минимально. Это можно объяснить сложностью для понимания руководителей понятия потенциала работника, вследствие чего трудовой потенциал работника не рассматривается как ресурс корпоративной культуры. К сожалению, вопрос связи корпоративной культуры и трудового потенциала практически не разработан. Мы считаем, что необходимо создавать новый понятийный аппарат, объединяющий в себе категории психологии (теории личности) и категории управления в условиях организации.

Корпоративная культура организации для работников является окружающей средой (см. рис. 2), следовательно, работник может принимать (быть открытым) или не принимать (находиться в сопротивлении) правила и нормы поведения, которые должны поддерживать корпоративную культуру организации. Принятие или непринятие корпоративной культуры организации работником происходит на уровне интерпретаций и толкований событий или ситуаций, которые происходят с ним в процессе трудовой деятельности. Данный процесс актуализирует личностный потенциал работника. Актуализацию личностного потенциала работника в условиях взаимодействия с корпоративной культурой организации можно объяснить, используя модель согласованности в рамках теорий личности (Д.А. Келли, Д. МакКлелланд, С. Мадди).

Данная модель «подчеркивает важность информации и эмоционального опыта, получаемых человеком в результате взаимодействия с окружающей миром» [7. С. 125]. Согласно Д.А. Келли, продуктом процесса истолкования является конструкт – идея или абстракция, дихотомичная по своей природе [7. С. 130]. Конструкты в свою очередь создают конструктивную систему человека. Конструктивная система человека – это теория мира его жизненного опыта [7. С. 133]. Именно конструктивные системы работников создают субкультуры в организациях. Использование понятий конструкта актуально и для корпоративной культуры. Ю.Д. Красовский

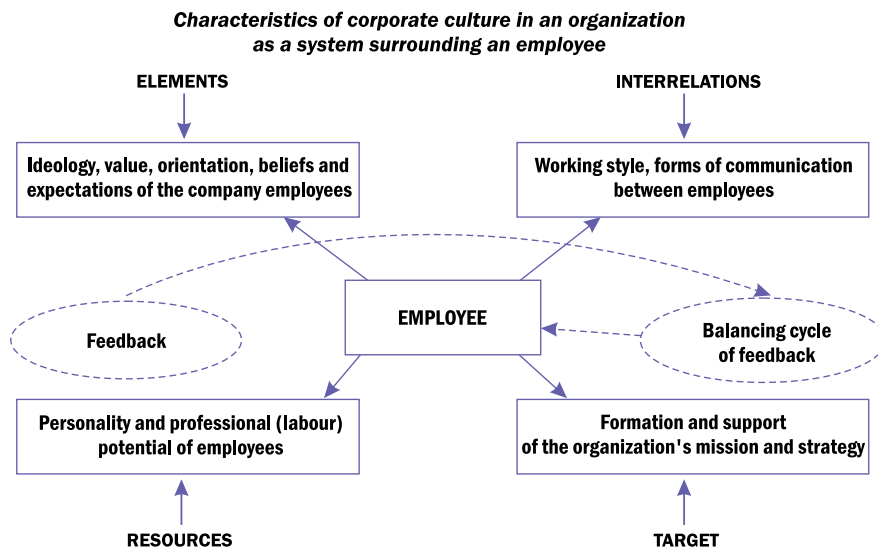


Fig. 2. System characteristics of corporate culture as a working environment

Table 1 – Results of the survey to assess corporate culture in the services sector organizations using the “sentiment” scale

Degree of coherence	Scale's name	Number of choices, %
Low	Panics: employees seek possibilities to leave the company as soon as possible should crisis, company destruction or sudden dramatic worsening of the working environment take place;	1
	Gloom: exhaustion from failure, demotivating management, hopelessness and helplessness to change anything;	4
	Anxiety: uncertainty arising from rumors about the incomprehensible reorganization and movements or changes in pay, stricter requirements for workers;	11
	Indifference, lack of interest or concern: each worker is interested only in his own position, there is no organization-wide attention to other business affairs and the colleagues, most employees do not hold on to their seats and are ready to leave at the first suitable opportunity;	22
High	Hope: means expectations of new opportunities, sentiment towards improvements in the company performance and, logically, in the life of most of employees; it appears when positive initiatives of senior management or departments or influential employees are approved;	13
	Confidence: calm efficiency, sense of sufficient well-being, positive attitude towards company and employee personal perspectives;	30
	Emotional high: vigorous activities of the personnel at work, healthy and harmonious relationships, lots of suggestions on how to innovate;	11
	Enthusiasm: excitement at the prospect of happy events and promising future, willingness to sacrifice personal time, do more than usual, even at the cost of strenuous effort	8

culture. Regrettably, the issue of relations between corporate culture and employee potential has not yet been addressed and examined properly. We think that it is necessary to establish a new conceptual framework which will combine the concepts of psychology (personality theories) and the concepts of organization management.

Corporate culture represents the environment for an employee, hence an employee may follow and accept (be open) or not (be resistant) the rules of conduct and behaviour patterns which are designed to back up corporate culture in the organization. An employee accepts or rejects corporate culture through interpreting events

and situations that he/she faces during his/her professional activities. This process unlocks personality potential of a worker. The process of unlocking of employee personality potential in conditions of interaction with corporate culture may be described applying the coherence model within the frames of personality theories (D.A. Kelly, D. McClelland and S. Maddie)

This model “highlights the importance of information and emotional experience, obtained by people as a result of communication with the environment” [7. P. 125]. D.A. Kelly says that “the product of the interpretation process is a construct – an idea or an abstraction dichotomous in nature”

[7. P. 130]. In turn, constructs form an individual system of constructs. “Individual system of constructs is a theory of the inner world of individual life experience” [7. P. 133]. It is this individual system of constructs that shapes subcultures in the organizations. The concept of construct is applicable for corporate culture as well. Yu. D. Krasovsky defines corporate culture as “a set of ideological constructs” [6] including mission, strategy, rules of conduct, client-oriented service. Obviously, the coherence/incoherence here means the extent to which corporate culture conforms to employees’ expectations (to constructs, to system of constructs). Incoherence triggers changes in the employee system of constructs. Developed corporate culture (“responsive”, “active”, “highly effective”) has a chance to unlock employee labour potential through improving and enhancing the employee system of constructs on the basis of organizing a positive feedback for him/her. Thus, corporate culture is revealed through employees’ attitude towards it:

- positive attitude of the employees means the highest level of corporate culture development, possibilities to enhance labour potential;
- ambiguous (negative) attitude signifies lower level of corporate culture, absence of the opportunities to enhance labour potential.

To identify the degree of coherence of corporate culture in the service sector organizations and personnel attitude towards it we have conducted the research. The degree of coherence was measured at a “sentiments” scale the characteristics of which were formed by constructs. There were interviewed 89 employees of services sector organizations in Ekaterinburg. We assessed the coherence as high and low. As we can see from the Table 1, 38% of respondents perceive corporate culture negatively, the degree of coherence is low, hence the labour potential is unlikely to have an opportunity for development. 51% of the interviewed have a positive attitude to corporate culture, and point out a high degree of coherence what enables us to conclude that here corporate culture contributes to the employee labour potential development.

To specify the type of corporate culture in the services sector organizations the quality of a workplace was evaluated. 116 employees of the services sector organizations were interviewed. The results of the poll are given in the Table 2.

The analysis of the obtained data revealed a larger number of positive answers

Таблица 2 – Результаты оценки качества рабочего места работниками сервисных организаций

Тип корпоративной культуры	Вопросы	Количество выборов, %				
		Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Ни то, ни другое	Скорее согласен	Совершенно согласен
«Реагирующий»	1. Знаю ли я, что от меня ожидается на работе?	3	2	7	20	68
	2. Располагаю ли я материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения работы?	0	3	3	28	66
	3. Есть ли у меня на работе возможность ежедневно заниматься тем, что я умею лучше всего?	8	12	20	29	31
«Отзывчивый»	4. Получил ли я за последние семь дней благодарность или одобрение за хорошо выполненную работу?	20	12	12	21	35
	5. Есть ли у меня ощущение, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе заботится обо мне как о личности?	18	11	13	19	39
	6. Есть ли у меня на работе человек, который поощряет мой рост?	21	9	13	32	25
	7. Есть ли у меня ощущение, что на работе считаются с моим мнением?	6	7	10	39	38
	8. Позволяют ли мне задачи (цели) моей организации чувствовать важность моей работы?	6	9	14	29	42
	9. Считают ли мои коллеги (товарищи по работе) своим долгом выполнять работу качественно?	3	9	20	35	33
	10. Работает ли в моей организации один из моих лучших друзей?	55	10	6	9	20
	11. За последние шесть месяцев кто-нибудь на работе беседовал со мной о моем прогрессе?	26	15	8	13	38
	12. Были ли у меня в течение прошедшего года возможности для учебы и роста?	7	4	8	27	54

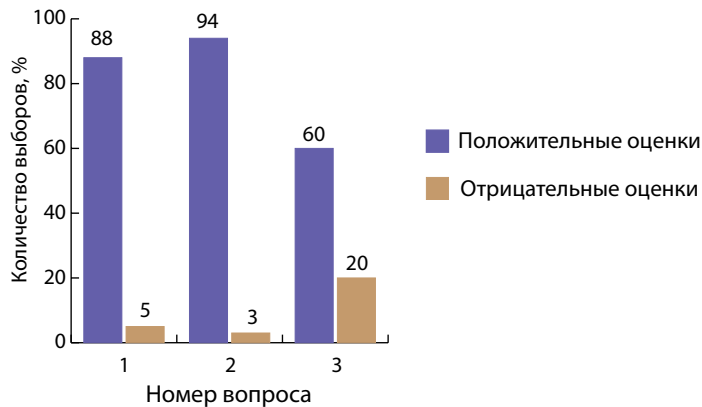


Рис. 3. Распределение оценок рабочего места «реагирующего» типа корпоративной культуры

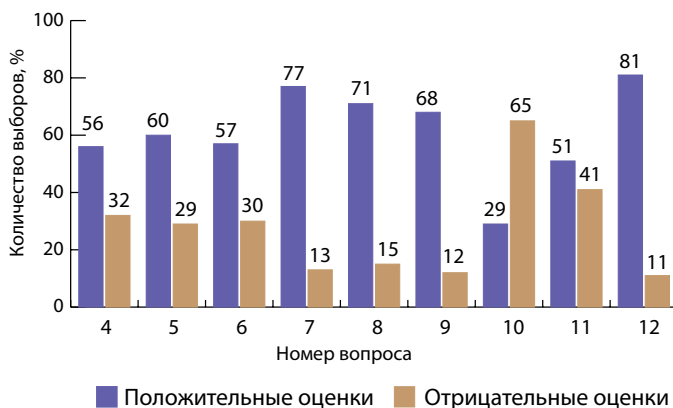


Рис. 4. Распределение оценок рабочего места «отзывчивого» типа корпоративной культуры

определяет корпоративную культуру как набор «идеологических конструктов» [6]: миссия, стратегия, правила поведения, ориентация на клиента. И конечно, момент согласованности или рассогласованности заключается в том, насколько соответствует корпоративная культура организации ожиданиям (конструктам, конструктивным системам) работников. Рассогласование способствует изменениям в конструктивной системе работника. У развитой корпоративной культуры («отзывчивой», «активной», «высокоэффективной») есть возможность раскрытия трудового потенциала работника путем развития его конструктивной системы, на основе получения им опыта формирования положительной обратной связи. Таким образом, корпоративная культура проявляется через отношение к ней работников:

- позитивное отношение – высший уровень развития корпоративной культуры, возможность развития трудового потенциала;

- неоднозначное (негативное) отношение – низший уровень, отсутствие возможности развития трудового потенциала.

Для определения степени согласованности корпоративной культуры сервисных организаций и отношения к ней работников нами было проведено исследование взаимосвязи корпоративной культуры и отношения к ней работников. Уровень согласованности измеряется шкалой «настроенный», характеристики которой формируют конструкты. Было опрошено 89 работников сервисных организаций Екатеринбурга. Степень согласованности нами определялась как высокая и низкая. Как видно из табл. 1, 38% опрошенных воспринимают корпоративную культуру негативно, степень согласованности низкая, соответственно, возможность развития трудового потенциала также низкая. 62% опрошенных воспринимают корпоративную культуру позитивно, они оценивают степень согласованности как высокую. Это дает нам право сказать, что корпоративная культура способствует развитию трудового потенциала работников.

Для определения типологии корпоративной культуры сервисных организаций оценивалось качество рабочего места. Было опрошено 116 работников сервисных организаций. Результаты опроса представлены в табл. 2.

Анализ полученных результатов показал большее количество положительных оценок по вопросам, отражающим

Table 2 – Results of the workplace evaluation by employees in the services sector organizations

Type of corporate culture	Questions	Number of choices, %				
		Disagree completely	Tend to disagree	Neither one nor the other	Tend to agree	Agree completely
«Reactive»	1. Do I know what is expected from me at work?	3	2	7	20	68
	2. Do I have all necessary materials to perform my job competently?	0	3	3	28	66
	3. Do I have an opportunity at work to do what I can do the best?	8	12	20	29	31
«Responsive»	4. For the last seven days have I met with approval for the competently done work?	20	12	12	21	35
	5. Do I have the feeling that my immediate supervisor or somebody else at work takes care of me as an individual?	18	11	13	19	39
	6. Do I have anybody at work who encourages my personal and professional growth?	21	9	13	32	25
	7. Do I have the feeling that colleagues value my opinion?	6	7	10	39	38
	8. Do the company tasks/goals allow me to feel the importance of my work?	6	9	14	29	42
	9. Are my colleagues committed to do their job properly and reliably?	3	9	20	35	33
	10. Does anyone among my friends work in my organization?	55	10	6	9	20
	11. For the last six month has anyone at work talked to me about my progress?	26	15	8	13	38
	12. For the last year have I had any opportunities to get training and grow professionally?	7	4	8	27	54

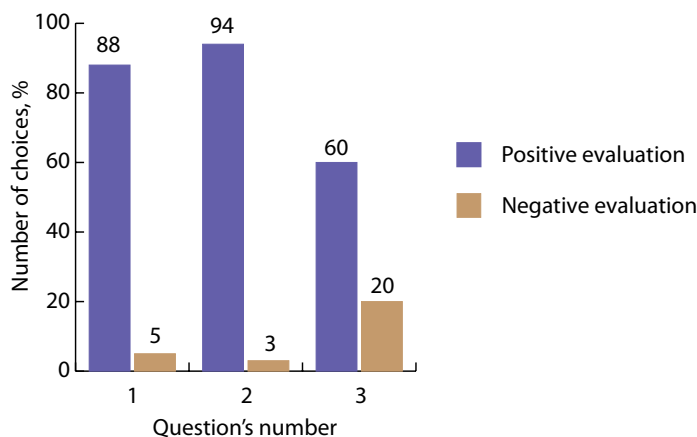


Fig. 3. Distribution of the answers to evaluate working conditions in "reactive" type of corporate culture

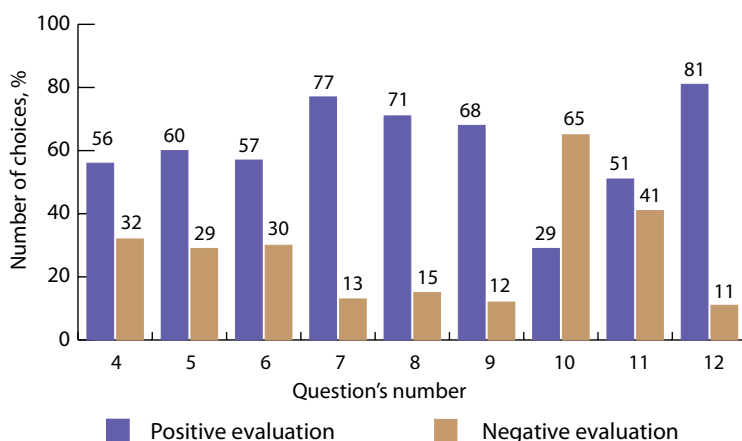


Fig. 4. Distribution of the answers to evaluate working conditions in "responsive" type of corporate culture

received during the interview and signifying the "responsive" type of corporate culture:

- 88% of respondents understand what is expected from them at work;
- 94% of the interviewees have materials and equipment needed for adequate performance of their duties;
- 60% of employees believe that working conditions in their organizations favour competent performance of the work (Figure 3).

To the questions related to the "responsive" type of corporate culture the number of given negative responses is larger than the number of negative answers related to the questions characterizing "reactive" corporate culture:

- 30% of respondents are not praised for good work;
- 29% of respondents do not feel being interested in as a personalities;
- 30% of respondents do not feel being encouraged to grow professionally;
- 65% of respondents do not develop friendships at work;
- 41% of respondents have not had any kind of interviews about their professional growth for the last six months (Figure 4).

As we can see from the survey results, in the services sector organizations there is observed a trend of transition from the "reactive" corporate culture to the "responsive" corporate culture. This means that the current situation does not much contribute to the development of the employee labour potential. The survey witnesses that companies' management is interested in the employees, and personnel generally tend to feel their value for the organization, but, unfortunately, all this often appears to be just a formal side. In addition, there is a worrying sign that 65% of the interviewed do not have friendships at work, and to certain extent this evidences that "reactive" corporate culture predominates in the services sector organizations of Ekaterinburg. Poor quality of service in hospitality industry of Ekaterinburg proves that it heavily depends on the type of corporate culture. For this reason the owners and managers of the companies operating in the services sector should pay serious attention not only to organizing workplace and providing necessary equipment and materials, but also take care of corporate culture so as to shape corporate values and form desirable behaviour of their personnel. ■

Источники

1. Туризм, гостеприимство, сервис: справ. / Г.А. Аванесова, Л.П. Воронкова, В.И. Маслов, А.И. Фролов; под ред. Л.П. Воронковой. М.: Аспект Пресс, 2002.
2. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.
3. Медоуз Д.Х. Азбука системного мышления / пер. с англ. под ред. чл.-кор. РАН Н.П. Тарасовой. 2-е изд. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011.
4. Рачек С.В. Системное управление трудовым потенциалом современного предприятия. Екатеринбург: УрГУПС, 2001.
5. Энциклопедия практической психологии. www.psychologos.ru.
6. Красовский Ю.Д. Сценарий организационного консультирования. М.: Типография «НОВОСТИ», 2000.
7. Мадди С.Р. Теории личности: сравнительный анализ: пер. с англ. СПб.: Речь, 2002.

References

1. Tourism, hospitality, service: reference book / G.A. Avanesova, L.P. Voronkova, V.I. Maslov, A.I. Frolov, ed. by L.P. Voronkova. Moscow: Aspekt Press, 2002.
2. Vissema H. Management in company subdivisions (entrepreneurship and coordination in a decentralized company): transl. from English. Moscow: INFRA-M, 1996.
3. Meadows, Donella H. Thinking in systems / transl. from English, ed. by N.P. Tarasova, corresponding member of the Russian Academy of Sciences. 2nd ed. Moscow: BINOM. Laboratoriya znaniy, 2011.
4. Rachek S.V. System control of labor potential at contemporary enterprises. Ekaterinburg: USURT, 2001.
5. Encyclopedia of experimental psychology. www. psychologos.ru.
6. Krasovsky Yu.D. Scenario of organizational consulting. Moscow: NOVOSTI, 2000.
7. Maddie S.R. Personality theories: comparative analysis: transl. from English. S.-Petersburg: Rech, 2002.

содержание «реагирующего» типа корпоративной культуры (рис. 3):

- 88% опрошенных понимают, что от них ожидается на работе;
- 94% имеют оборудование и материалы, способствующие правильному выполнению работы;
- 60% считают, что условия организации способствуют качественному выполнению их обязанностей.

По вопросам, касающимся содержания «отзывчивого» типа корпоративной культуры, количество ответов с отрицательным значением больше, чем отрицательных ответов на вопросы, характеризующие «реагирующий» тип корпоративной культуры (рис. 4):

- 30% не получают благодарность и одобрение за хорошо выполненную работу;
- 29% не ощущают заинтересованности в себе как в личности;
- 30% не чувствуют поощрения профессионального роста;
- 65% не имеют дружеских привязанностей на работе;
- 41% опрошенных не участвовал в беседе о своем прогрессе за последние 6 месяцев.

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод о преобладании в сервисных организациях тенденции перехода от «реагирующей» корпоративной культуры к «отзывчивой», что не в полной мере способствует развитию трудового потенциала работников. Из опроса следует, что руководство интересуется своими работниками, а работники чувствуют свою значимость, но мы можем предполагать, что это носит отчасти формальный характер. Настораживает, что у 65% опрошенных нет дружеских привязанностей на работе, возможно, это говорит о том, что все-таки проявление «реагирующего» типа корпоративной культуры преобладает. Низкий уровень сервиса на предприятиях гостеприимства г. Екатеринбурга демонстрирует зависимость его состояния от типа корпоративной культуры. Поэтому собственникам и руководителям сервисных организаций необходимо заботиться не только о материальной составляющей качества, но также уделять внимание корпоративной культуре, формируя ценности и желательный тип поведения персонала. ■