

*Крупский А.П., к.псих.н., доцент,  
Днепропетровский национальный университет имени  
Олеся Гончара, г. Днепропетровск*

### **2.3. Воспитание профессиональной культуры менеджера туристической отрасли в контексте организационной культуры**

Современное общество требует новой философии образования, изменения парадигмы педагогического мышления, практической ориентированности, поскольку конкурентоспособность в условиях транснациональной экономики знаний в значительной степени определяется конкурентоспособностью в сфере науки и образования.

Индустрия туризма – относительно молодая и динамически развивающаяся на нашей территории отрасль. Она не только ориентирована на потребности и вкусы потребителей туристических услуг, но и сама активно влияет на их формирование, быстро происходит переход от массового стандартизованного конвейерного туризма к массовому дифференцированному [1, с. 3]. А это требует как изменений в деятельности организаций, так и изменения философии менеджера туристического предприятия. То есть, перед выпускником вуза ставятся новые требования, а именно: способность управлять собой, адекватность личных ценностей, четкие личные цели, ориентация на постоянное развитие, навыки в решении проблем, терпимость, изобретательность и способность к инновациям, навыки влияния и манипулирования, знание современных управленческих подходов и организаторские способности, способности обучать подчиненных и работать с трудовым коллективом [3, с. 195-196]. Все перечисленное: знания, способности формируют профессиональную культуру менеджера туристической отрасли.

Воспитание профессиональной культуры выпускника вуза как одной из ключевых факторов его профессиональной привлекательности является в настоящее время самой важной задачей высшего образования. Воспитание профессионала в высшем учебном заведении – это формирование человека труда, обладающего совокуп-

ностью социальных, личностных, деловых, интеллектуальных, мировоззренческих и нравственных качеств [2].

«Воспитание или все же обучение студентов в вузе?» – проблема достаточно актуальная. Для воспитания, как и для обучения нужны специалисты, умеющие это делать. Разумеется, одновременно и воспитывать и обучать могут не многие. Однако наше время, характеризующееся резким ростом инновационных и информационных производств, ростом сферы услуг и требует, во всяком случае, от менеджеров, не только или не столько профессионально значимые знания, умения и навыки (ЗУН), но и некую философию их использования, то есть определенным образом сформированную профессиональную культуру.

Значимость проблемы заключается:

1. Качество предоставления образовательной услуги оценивается через уровень развития и подготовленности к практической деятельности выпускника – работника сферы туризма и именно на достижение максимально комфортного «вливания» в трудовой коллектив и трудовую деятельность должен быть направлен процесс образовательной деятельности высшего учебного заведения.

Новые требования к подготовке кадров в области туризма обусловлены объективными тенденциями: динамичным развитием туристической индустрии, расширением ее полифункциональности. Таким образом, современный работник туристической отрасли вынужден осуществлять конкурентоспособную деятельность в условиях глубокого овладения знаниями в области экономики туризма, регулирования, управления, глобальных информационных технологий, владение несколькими иностранными языками, навыками практической и экономической психологии.

2. Потребность современного студента (осознанная или нет) – по окончании вуза получить высокооплачиваемую, интересную, престижную работу, осуществить успешную деловую карьеру, реализоваться как личность ... Что и приводит к инновационным образовательным технологиям, как к тем единственным средствам, которые способны удержать студента в аудитории не страхом расплаты, а осознанием потребности в изучаемом материале. Воспитывая профессиональную культуру, преподаватели закладывают базис будущим карьерным успехам студента-менеджера, так как формируют философию отношения к будущей профессиональной дея-

тельности.

Не смотря на то, что профессиональная культура довольно часто рассматривается как «субкультура» в границах некоего социума или организации [11, с. 913; 30, с. 112-113] (следует признать, что существует и другая точка зрения: профессиональная культура располагается посередине между культурой социума (например, национальной культурой) и организационной культурой, так как она объединяет в себе принятые в обществе морально-этические устои с профессиональной деятельностью [14, с. 13] (рисунок 2.3)).

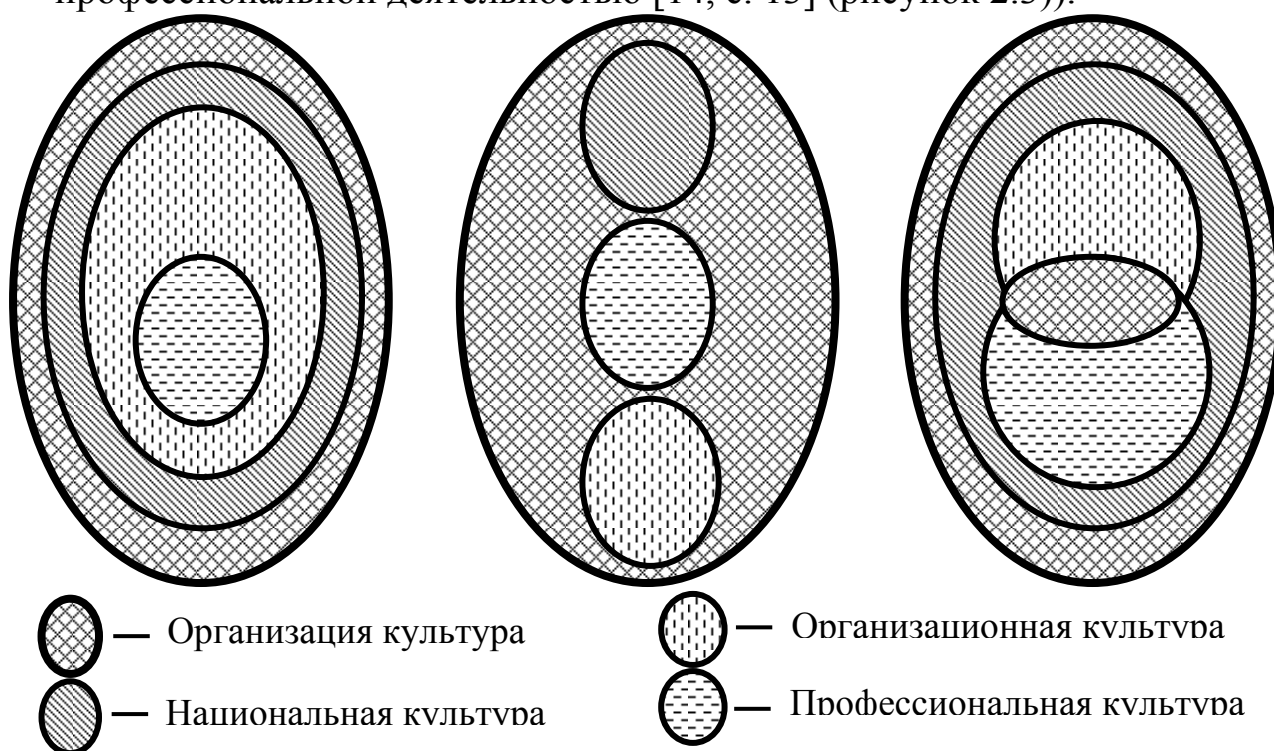


Рисунок 2.3 – Соотношение культур в организации

Профессиональная культура отличается тем, что ее носитель:

- владеет специализированными знаниями;
- может предоставить, кроме базовых услуг еще и эксклюзивные, которые предусматривают наличие определенной квалификации и способность реагировать на непредвиденные ситуации;
- может объединить усилия команды для получения первичного контроля результатов работы;
- соблюдает основные стандарты, заявленные в Кодексе деловой этики конкретного профессионального объединения;
- имеет связь с другими членами референтной группы и т.д.

Саух I. В. под профессиональной культурой менеджера тури-

стического предприятия предлагает понимать способность к осуществлению стратегических, аналитических, организационно-распорядительных, консультативно-совещательных, контрольных функций и эффективной самореализации в условиях практической деятельности на основании специальных знаний, умений, ценностей, необходимых для профессиональной деятельности в сфере туристической индустрии [4]. (способностью культура не исчерпывается, тут наверное нужна ремарка)

Взаимодействие профессиональных субкультур на предприятии и доминирующей организационной культуры должно быть четко отлажено, поскольку влияет на принятие решений на обоих уровнях и как следствие, на качество, например, предоставляемой услуги. Тем не менее, исследования показывают, что между культурами часто возникают противоречия, как по вертикали, так и по горизонтали. В частности, организационная культура периодически рассматривается как инструмент посягательства на возможность специалиста использовать свои собственные знания, умения, навыки в интересах производства; как недоверие собственному опыту работника, нарушение международных правил этического поведения под давлением конкретных требований администрации [1, с. 110-114]. Одновременно профессиональная культура предполагает построение прочного фундамента, разработку четкой философии, которая отделяет одну профессию от другой [16, с. 55].

Национальная культура описывает совокупность ценностей и практического опыта, которые глубоко укоренились в сознании человека [19, с. 16-17].

Организационная культура может быть определена как набор норм, убеждений и ценностей, которые, во-первых, разделяемых членами предприятия; во-вторых, приводят к наблюдаемым поведенческим различиям на рабочем месте; в отличие от национальной, она касается различий между людьми, компаниями, учреждениями в пределах одной страны или выдающейся группы стран [19, с. 16-17]. При этом сами предприятия представляют собой оболочку, в которой находят проявление различные культуры. Например, пилоты авиакомпании могут иметь различный предыдущий опыт (военный или гражданский, работа на рейсах международных или междугородных). На своем карьерном пути они (летчики) также могут

сталкиваться с различными организационными культурами в результате изменения мест трудоустройства или корпоративных слияний / поглощений [25, с. 2-25]. Организационная культура проявляется, например, в стиле общения между руководством и сотрудниками; при распределении ресурсов на обучение и техническое обслуживание; в отношении и поведении сотрудников в кризисных ситуациях и т. п. [17].

Hochschild A. считает профессиональную культуру «саваном, скрывающий двусмысленность» [18, с. 12]. Bordieu P. отмечает, что люди не рождаются в профессии, но быстро приобретают «социально обусловленные» своей профессией склонности [6, с. 96-98]. Boyatzis R. несколько упрощает понятие «профессиональной культуры», определяя его как модель поведения, которая подходит и является приемлемой для каждого представителя профессии [7, с. 20]. Анализируя профессиональную культуру как социально-когнитивное явление, Caria T. H. выделяет два аспекта, в основе которых находятся отношения по мобилизации коллективного знания. В первом случае, это осуществляется с целью трансформации научных абстрактных понятий, полученных в рамках формального высшего образования, в практические навыки; во втором – для эффективного обмена ресурсами и полномочиями между различными группами в ходе трудового процесса [8, с. 124].

В определенной степени, попыткой определения понятия можно считать концепцию управления племенем, принадлежащей Logan D., King J., Fischer H. [21, с. 34]. Авторы предполагают, что лидеры племен сосредоточивали свою энергию на создании племени, или, точнее, модернизации племенной культуры с целью повышения эффективности его жизнедеятельности. То есть можно предположить, что профессиональная культура в том или ином виде присутствует в любом коллективе, который объединяет трудовая деятельность.

Итак, в широком смысле профессиональная культура может трактоваться как набор ценностей и взглядов, общих для определенной однородной группы; как средство создания и обеспечения информацией, и влияния на членов профессионального сообщества [34, с. 2]. Вообще, как мы видим, данную категорию целесообразно анализировать в более узком контексте – в непосредственно сред-

ней привязке к выдающейся отрасли (более того: существует мнение, что «профессиональная культура» может быть определена как культура группы людей, связанных конкретной профессией) [15, с. 2].

Например, согласно наблюдениям G. Hofstede, большинство инженеров имеют аналитический склад ума и сосредоточены на качестве продукта, в то время как продавцы меньше подвержены фундаментальных соображений; их действия направлены на определение выгодной стоимости товара и удобное время для выхода на рынок. Иначе говоря, на профессиональную культуру влияют продукция, которую производит предприятие, или предоставляемая услуга [19, с. 16-17]. Например, для специалистов, работающих в авиационной отрасли, было предложено следующее толкование: профессиональная культура – набор практик, верований и традиций, которые являются критическими в развитии как в лучшую, так и в худшую сторону [9, с. 1]; сочетание гордости и любви к работе с неготовностью осознавать уязвимость в стрессовых ситуациях (непризнание усталости, угрозы жизни, необходимости абстрагироваться от личных проблем перед полетом) [17].

С точки зрения проектного менеджмента профессиональная культура – это способ, которым группа людей решает проблемы и регулирует дилеммы [12, с. 28]. Для учителей-волонтеров – способность смотреть на результаты работы глазами других; понимание принципиального отличия своей работы от предыдущего опыта, если он не накапливался в соответствующих условиях; осознание факта, что деятельность каждого члена отражается не только на собственном имидже, но и на репутации всей организации, то есть требует разработки соответствующей стратегии поведения [32]. В IT-отрасли прочная культура базируется на сообществе, которое создано, постоянно обновляется и структурируется с помощью Интернет; на основе превалирования профессиональных отношений над организационными; важности инноваций, сотрудничества, умения решать проблемы, ориентации на результат; рост квалификации путем смены места работы и накопления опыта; демократичности коллективных отношений [20, с. 1-2].

Первые серьезные попытки теоретически обосновать важность культуры в деятельности предприятия были осуществлены еще в

первой половине прошлого века. В 1940 г. антропологи Kluckhohn F., Kluckhohn C. и Strodtbeck F., благодаря гранту, полученному от Гарвардского университета, начали исследование фундаментальных ценностей, принадлежащих разным культурам. Они исходили из предположения о существовании «ограниченного количества общих человеческих проблем, которые в любое время требуют совместных усилий для их разрешения»; доказывали, что способ (путь, метод), в который группа достигает очерченную цель, и есть «ее окно в мир; ее ценностная ориентация» (последнюю ученый рассматривали как единство пяти элементов: времени, деятельности, отношений между отдельными лицами и человека – с окружающей средой, а также природы самого человека) [13, с. 1-2].

Одним из тех исследователей, чье имя вошло в историю научной мысли, благодаря вкладу в теорию культуры, стал Schein E. H. Он подчеркивал, что игнорирование социальных групп в организациях привело к недооценке важности культуры, понимание которой вытекает непосредственно из наблюдения за реальным поведением и из анализа имеющихся данных, что, в свою очередь, вызывают дальнейший научный поиск. Ученый настаивал: вовремя ознакомившись с результатами стандартных опросов персонала, можно предотвратить возникновение трудностей; при этом, качественная оценка значительно более важна, чем количественная [26, с. 229]. Его непосредственное внимание было сконцентрировано на исследовании организационной культуры, однако, как указывалось выше, четкую границу между различными видами культур, которые существуют на предприятии, провести трудно. По мнению специалиста, при создании предприятия учредители имеют некоторое представление о том, какой будет производственная среда, учитывая культуру, в которой они (учредители) выросли. Однако на практике такая парадигма, чаще всего, не срабатывает. Эволюция культуры на предприятии – процесс многоступенчатый, отражающий несколько этапов формирования группы; конечным счетом – взаимодействие между предположениями и теориями, которые учредители пытались внедрить, и собственного опыта определенного коллектива.

Необходимо осознавать, что ни профессиональная, ни организационная культура не образуются спонтанно или случайно. Но если профессиональную культуру можно начинать формировать еще

в вузе, то организационная, как правило, формируется, когда кто-то берет на себя руководящую роль в трансформации индивидуальных усилий в коллективные действия. Обычно, такую роль выполняют пророки, мессии, политические или харизматичные лидеры. На предприятии это задача является прерогативой учредителей. Она может стать настоящим испытанием, поскольку проверяет способность определенного лица сделать собственные идеи общими ценностями [28, с. 14, 16], в том числе и прежде всего, для профессионального менеджмента, который, в конечном итоге, зачастую и отвечает как за климат, так и за результаты деятельности предприятия в целом. Выполняется эта задача с помощью модели культуры Шейна [27], в которой он выделил три, характеризующие любую культуру уровня (рисунок 2.4).

Конечно, организационную культуру предприятия можно рассматривать как функцию, в которую входят следующие переменные и константы: национальная культура; профессиональная культура; миссия организации; идеология общества; политика; мода; законы; традиции, обычаи, ритуалы организации. На какие из этих факторов качественно может оказывать влияние Вуз, как организация, предоставляющая образовательную услугу, суть которой не знания, как таковые, а возможность устроиться на определенное рабочее место?

На наш взгляд влиянию, а вернее формированию, поддается ТОЛЬКО «Профессиональная культура». «Национальная культура», «Идеология общества», «Политика», «Мода», «Законы» – те факторы, с которыми нужно «научиться жить». В данном случае в вузе может быть сформировано понимание, приятие, толерантность, но эти навыки не являются профессионально значимыми, они есть необходимыми, но не есть достаточными для будущего специалиста. «Миссия организации», «Традиции, обычаи, ритуалы организации» – та группа факторов, к которой вуз зачастую никакого отношения не имеет.



### **АРТЕФАКТЫ**

элементы в культуре, могут быть почувствованы, увидены или услышаны; признаются всеми сотрудниками или определенной долей (например, одежда, произведения искусства, речь, манера общения; истории и мифы, которые циркулируют среди коллег и объясняют, какой тип людей или действий считается героическим, достойным уважения, а чего делать не следует; каким может быть наказание в случае нарушения правил и, соответственно, награда – в случае профессиональной победы и т.д., особенности самого предприятия: технология, продукция, рабочие процессы, организационная структура и т.п.). Артефакты характеризуются легкой заметностью, необходимостью «расшифровки», неоднозначностью, сложностью классификации. Тот, кто артефакты не воспринимает – является (воспринимается) аутсайдером.

### **ПОДДЕРЖКА ЦЕННОСТЕЙ**

предлагаются учредителями, воспринимаются подчиненными. Такими ценностями могут считаться философия организации (миссия), стратегия и цель. Существуют положения, которые в обязательном порядке поддерживаются коллективом (например, стиль управления компанией или правила найма персонала). Если предложенные ценности не соответствуют менталитету сотрудников, предприятие могут ожидать серьезные проблемы.

По сравнению с артефактами, ценности находятся на более высоком уровне сознания; они отвечают на вопрос «Как все должно быть». То, что начинается как общие ценно-

### **БАЗОВЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ**

своего рода убеждение, что считается само собой разумеющимся; факт, не подлежащий обжалованию. Предположение (например, о природе человека и отношений между отдельными лицами) отражают общие ценности конкретной культуры. Вышеупомянутые ценности могут быть нечетко сформулированы; неправильно восприниматься сотрудниками; вступать в противоречие с культурой. Последняя ситуация вызывает разочарование, ухудшение морального климата, неэффективность.

Срабатывает принцип Мак Грегора: если к человеку относиться с уважением, в рамках четко очерченных предположений, он, в конце концов, демонстрирует ожидаемое от него поведение, это позволяет сделать его мир более стабильным и предсказуемым.

Рисунок 2.4 – Графическая интерпретация модели Шайна (обобщенно автором)

По Шейну Э., базовые допущения (предположения) делятся на три категории (рисунок 2.5) [29]: внешней адаптации; внутренней интеграции; более глубокие культурные представления. Но ни один из этих уровней не содержит знаний, умений и навыков которые бы, во-первых преподавались бы в вузе, а во-вторых имели бы явно вы-

*Многоуровневая система подготовки экономических кадров в концепции устойчивого инновационного развития страны*

раженную коммерческую ценность. Студент за время обучения в вузе приобретает «багаж» знаний, который расширяет кругозор, формирует некий базисный уровень умений и навыков.



Рисунок 2.5 – Сущность допущений по Э. Шейну

Менеджер туристического предприятия должен обладать следующими знаниями, умениями, навыками:

1) адаптировать ЗУН к изменяющимся условиям бизнеса, своевременно и эффективно их использовать в условиях перманентной адаптации туристического предприятия к требованиям внешней среды; желание и способность к повышению профессиональной компетентности;

2) способностью к лидерству, к целеполаганию, а также умением реализовать стратегии, планы и способностью к инновационным решениям, навыками в области восприятия и понимания поведения людей, умением мотивировать их деятельность, высоким уровнем коммуникативной культуры и эмпатии;

3) навыками в принятии решений, поиске и анализе информации, в использовании методов работы с людьми, использовании

компьютерной и вычислительной техники и технологии и т.д.

Вышеперечисленное является важным составляющим профессиональной культуры менеджера, а общенаучные ЗУН не занимают и 30 % от общего объема требуемых навыков.

Например, студент, обучающийся на специальности «туризм», знает географию, историю, философию, иностранный язык, предметы профессиональной направленности. Но не владеет навыками коммуникации, основами продаж и презентации туристического продукта. Предположение, что подобные умения будут приобретены за время учебы самостоятельно или выработаны как навык во время летних и преддипломных практик – это утопия. Вуз передает базовые знания, но не учит их использовать в коллективе, т.е. не формирует профессиональную культуру исполнителя или руководителя. И как следствие образовательная услуга оказывается не того качества, которое ожидается абитуриентом.

Модель Э. Шейна оказалась первым инструментом, который дал возможность предпринимателю / менеджеру понять культурные элементы; проанализировать взаимосвязь между глубоко укоренившимися предположениями, и общими методами ведения бизнеса в компании; изменить положение данной культуры, которые не воспринимались коллективом и, таким образом, улучшить организационный климат, что особенно важно на этапе кардинальных изменений в компании.

Несколько иной взгляд на проблему имел Edward T. Hall. Он сравнил культуру с айсбергом (рисунок 2.6) в том смысле, что каждый из нас видит (слышит, чувствует) вещи, которые находятся на поверхности, такие как музыка, одежда, продукты питания.

Это те элементы, которые мы впервые замечаем, когда посещаем незнакомое заведение или страну. Но эти элементы сами по себе не создают культуру, ибо существуют аспекты, которые остаются незамеченными, однако, на самом деле представляют собой большую часть определенной культуры. Эти глубинные, более важные аспекты касаются убеждений, ценностей и мнений, управляющих поведением людей. Примером может служить отношение к жизни и смерти, планирования и структуры семьи, экспрессивности, нацеленность в бизнесе на соглашение или отношения и тому подобное.

*Многоуровневая система подготовки экономических кадров в концепции устойчивого инновационного развития страны*



Рисунок 2.6 – Визуализация модели Hall

Понимание тонкостей требует значительных усилий и затрат времени, так как связано с межличностными отношениями. Неспособность понять и признать эти элементы (слои) которые составляют культуру, а также увидеть взаимное их влияние друг на друга, и является основной причиной недоразумений между профессиональными группами [23]. Особенно проблема обостряется, когда речь идет о предприятии, действующем в международном масштабе, или имеющем персонал, который набран из разных стран (например, в результате образования совместного предприятия или стратегического альянса). Проблема кросс-культурных противоречий была положена и в основу теории Hofstede G., который построил одноименную модель, на основе опроса сотрудников филиалов IBM. Эксперимент проводился дважды (в 1968 и 1972 годах); как следствие, было обработано более 116000 анкет. В издании его работы в 2001 г. приводились результаты уже для 74 стран и регионов [31]. Это эмпирическое исследование исходило из факта, что IBM – единая структура, поэтому более важным будет влияние не органи-

зационной или профессиональной, а именно национальной культуры. Таким образом, акцент был сделан на вариации и различиях ценностей между представителями различных наций. Hofstede получил четыре измерения/признака/показателя (позже было добавлено пятое): дистанция власти, индивидуализм и коллективизм, мужественность и женственность, степень неопределенности, а также долго- и краткосрочная ориентация [12, с. 30].

В таблице 2.14 предпринята попытка охарактеризовать профессиональную культуру с помощью модели Hofstede и далее мы конкретизируем некоторые из выделенных автором ценностей.

«Индивидуализм / Коммунитаризм». Показывает, склонность персонал к работе в группе или нацеленность на реализацию собственных интересов. Авторы теории доказали связь между показателем и религией: например, протестантская культура оказались индивидуалистической по сравнению с католической или православной. Эта связь особенно важна, когда речь заходит о мотивации сотрудников. В коммунитаристских обществах более эффективным оказалась коллективное вознаграждение, чем личное поощрение определенного лица.

Эмоциональность / Нейтралитет. Измерение отражает степень, с которой работники склонны высказывать (выплескивать) накопившиеся эмоции. В аффективных деловых культурах они подсознательно демонстрируют экспрессивный стиль поведения и не способны (не стремятся) скрывать чувства. Откровенное проявление радости или горя может сопровождаться бурной жестикуляцией, что может вызвать неадекватную реакцию наблюдателей, относящихся к противоположной социальной группе (в частности, в случае угроз в сторону начальства).

В нейтральных деловых культурах – лишние эмоции будут восприняты как моветон; однако, руководству нельзя забывать, что в душе подчиненного в данный момент может происходить настоящая буря. Нарушение равновесия приводит к неспособности логически мыслить, потери профессионализма и т.п.

Конкретные / Диффузные. Измерение зиждется на отношении человека (специалиста) к поставленной задаче: «конкретные» рассматривают его как набор отдельных элементов, которые сочетаются в определенной последовательности до получения полной картины.

*Многоуровневая система подготовки экономических кадров в концепции устойчивого инновационного развития страны*

Таблица 2.14 – Характеристика профессиональной культуры с помощью модели Hofstede ([31], обобщено и дополнено автором)

Показатели		Характеристика
Hofstede	Профессиональная культура	
Дистанция власти (PD)	Власть	Степень, с которой большинство членов организации или учреждения воспринимает неравномерность распределения власти. Высокий уровень PD означает, что как лидеры, так и последователи одобряют разрыв в положении. Для таких культур, например, характерен значительный разрыв в размере заработной платы между начальниками и подчиненными; никто не считает руководство слишком авторитарным. Босс является авторитетом, решения которого не оспариваются
Неприятие неопределённости (UA)	Риск	Степень терпимости общества к неопределенности ситуации; степень, с которой оно предпочитает следовать установленным правилам и процедурам; чувствует себя комфортно под давлением нестандартных ситуаций. Представители культур, которые предотвращают неопределенность, плохо относятся к молодежи и национальным меньшинствам; продвигаются по карьерной лестнице с возрастом и т.п.
Индивидуализм/ Коллективизм (IDV)	Команда	Степень склонности людей к индивидуальным действиям или работе в коллективе. Индивидуалистские общества отличаются нацеленностью на собственный успех, высоким уровнем свободы печати и жизни населения; свободным выражением мнений.
Маскулинность/Феминность (MAS)	Гендер	Распределение ролей между полами – фундаментальный вопрос для любого общества. «Напористый» полюс был назван «Маскулинным» (со всеми соответствующими атрибутами: карьерой, деньгами, успехом); «Скромный, заботливый» – феминным (отношения с родными и близкими). В «маскулинных» культурах «настоящий мужчина» - лучший комплимент представителю сильного пола; почти невозможно встретить женщину-политического лидера; достойный уважения руководитель не будет советоваться с коллективом – он способен на быстрое самостоятельное принятие решений.
Стратегическое мышление (LTO)	Время	Противопоставляются долгосрочные ценности краткосрочным интересам: к первым, например, относят бережливость и настойчивость; ко вторым – уважение к традициям, выполнение социальных обязательств, заботу о «сохранении лица» и др.

Такие специалисты предпочитают факты, стандарты и договора, а не «просто информацию». Диффузные культуры считают сумму важнее слагаемые: сначала рассматривают проблему в целом, а затем разбивают ее на отдельные компоненты (то есть первые пользуются индуктивным методом исследования, вторые – дедуктивным).

В рамках такого подхода можно выделить и другие специфические черты. Например, в конкретных культурах «подчиненный перестает быть подчиненным» после работы (можно не бояться звонков в ночи, как в случае диффузных) – что полностью не принимается в культуре ведения бизнеса туристическими предприятиями. При этом последние, в отличие от первых, характеризуются небольшим общественным пространством и значительным – частным (т.е. люди мало склонны приближать других к себе, как в личностном, так и профессиональном плане, однако, когда граница будет однажды преодолена, это – навсегда. В конкретной культуре такая ситуация почти невозможна);

Достижения / Представление. Персонал оценивается с точки зрения вклада в деятельность компании – в первом случае; согласно чертами и характеристиками определенного лица (возраст, образование, пол) независимо от его отношения к должностным обязанностям – во втором. Очевидно, что последний подход не способствует развитию ни предприятия, ни экономики страны в целом;

Представление о времени. Это измерение рассматривает ориентацию на прошлое, настоящее и будущее в обществе. Понятие времени может быть либо последовательным (линейное движение от вчера в завтра) или синхронным (все повторяется по кругу). Сотрудники первого типа выполняют одно задание в определенный промежуток времени; строго придерживаются графика работы и повестки дня; другой – не спешат на работе, имеют расплывчатое представление о сроке исполнения, более всего уважают обеденный перерыв;

Отношение к природе. Измерение касается восприятия внешней среды как объекта воздействия. Существуют культуры, представители которых уверены в своей власти над силами природы – именно они являются наиболее конкурентоспособными. Другие же отмечают необходимость приспособливаться к внешним условиям, смириться с ролью «подчиненного природы» [24, с. 4-5; 22, с. 17-

19; 33].

Модели Hofstede и Trompenaars-Hampden-Turner имеют как общие черты так и различия сравниваемые исследователями. В частности, обе модели основываются на культурных особенностях персонала; при этом сама организация отходит на второй план. Эту «ошибку» исправили Deal T. E. и Kennedy A. A. Они выделили [10] четыре разных типа организации, в зависимости от того, насколько быстро последние получают обратную связь и вознаграждение после осуществления определенных мероприятий и принятия риска (рисунок 2.7).

		Риск	
		Высокий	Низкий
Обратная связь и поощрение	Быстрая	«Трудоголики», способны на жесткую игру; отличаются постоянным стрессом по причине высоких требований к качеству работы; нуждаются в краткосрочном отдыхе. Тип организации: туристические фирмы, рестораны; IT-компании.	«Крутые парни»; «Мачо». Беспокойство вызывается риском и страхом потерь; имеет место концентрация на дне сегодняшнем, а не будущему. Тип организации: милиция; хирургическое отделение больницы; спортивные учреждения
	Медленная	«Культурологи», видят в культуре источник покоя, релаксации, безопасности, комфорта; негативные эмоции связаны с внутренней политикой и несовершенством системы; засильем бюрократии и мероприятий, направленных на сохранение статус-кво. И прошлое, и будущее имеют значение только через призму настоящего. Тип организации: дизайнерские фирмы, рекламные компании	«Те, что ставят на компанию». Мимолетное нервное перенапряжение исчезает до выяснения конечных результатов; будущее имеет значения, заранее осуществляется большой объем работы, чтобы все шло по плану. Тип организации: самолетостроения; нефтеперерабатывающие компании

Рисунок 2.7 – Модель культуры Deal и Kennedy (обобщенно автором)

Следовательно, менеджер туристического предприятия, который ставит цель играть роль лидера в организации, должен осуще-



ствить предварительный анализ внутренней ее среды и выяснить наличие и соотношение отдельных культур со всеми присущими особенностями. В каком вузе учат решать данный вопрос? Эта сторона жизнедеятельности предприятия является не менее важна, чем финансовая, сбытовая или маркетинговая, поскольку накладывает свою специфику на выполнение сотрудниками всех без исключения функций. Ее игнорирование может привести к краху (а учебный процесс эту сторону, по большому счету, игнорирует), в то время как учет обеспечит «зеленый коридор» к успеху и процветанию.

Не существует ни одной организации, внутри которой тем или иным образом не сложилась бы определена профессиональная культура. Присоединяясь к компании, новые специалисты приносят с собой определенный набор культурных знаний и опыта, полученных как от общества в целом, так и от конкретных учебных заведений и предыдущих мест работы. Этот набор будет проверяться в новых условиях; его обладатель сможет найти поддержку в коллективе только в случае восприятия существующих убеждений и их интерпретации в соответствии с имеющимися умениями и навыками. Обмен информацией и знаниями влечет за собой развитие и укрепление профессиональных субкультур, что, с одной стороны, могут дополнять, а с другой – вступать в противоречие друг с другом.

Однако, профессиональная культура частично определяется стабильностью внутренней среды компании. Без учета особенностей организационной культуры отдельные лица и группы профессионалов не могут быть контролируемы должным образом. Профессиональные ценности, верования и опыт должны стать инструментом получения поддержки и сплоченности группы; в случае необходимости – шанса на доминирующее положение; мотивации от руководства и т.п.

Следовательно, задачей профессионального образования является формирование современного специалиста как целостной личности, обладающей системой специальных и общечеловеческих качеств. Культура менеджера туризма не ограничивается сугубо профессиональными рамками; современный специалист должен обладать всеми главными компетенциями. Анализ вышеприведенного свидетельствует, что модель профессиональной культуры менеджера туризма должна состоять из многих компонентов: профессионального, интеллектуального, творческого, нравственного, комму-

никативного, информационного, личностного и в вузе необходимо прилагать усилия к развитию специалиста «гармоничного», а не только «компетентного».

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Данилова М. М. Профессиональная подготовка менеджеров хозяйствующих организаций сферы туризма: Монография / М. М. Данилова, А. П. Шарухин, Т. Г. Шарухина. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2005. – 328 с.
2. Дубровина И. В. Психологическая культура личности как основа профессиональной компетентности [Электронный ресурс] / И. В. Дубровина – Режим доступа: <http://akmecentr.com/d/664589/d/dubrovina-i.v..pdf>
3. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма : учеб. / Н. И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2006. – 408 с.
4. Саух І. В. Моделі професійної компетентності менеджера туристичної індустрії як основа конкурентоспроможності галузі [Електронний ресурс] / І. В. Саух. // Економіка. Управління. Інновації. – 2010. – № 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2010\\_2\\_38.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2010_2_38.pdf)
5. Becker, L.B.; Hollifield C.A.; Kosicki, G.M. Organizational vs. Professional Culture in the Newsroom: Television News Directors' and Newspaper Editors' Hiring Decisions // Journal of Broadcasting & Electronic Media, Vol.45(1), 2001, p. 92-111 [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://go.galegroup.com/vlib.interchange.at/ps/i.do?id=GALE%7CA73538392&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w>
6. Bordieu, P. Habitus: A Cultural Theory of Action' in Culture and Power: the Sociology of Pierre Bordieu, The University of Chicago Press, Chicago, 1997, P. 95-115.
7. Boyatzis, R. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York, NY: John Wiley & Sons. 1982, 308 p.
8. Caria T. H. The Professional Culture of the primary school teacher in Portugal: A line of research undergoing development // SISIFO. Educational Sciences Journal, № 3, 2007, p. 121-133.
9. Chapman M. The Evolution of Professional Aviation Culture in Canada, 1939-1945. A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts. University of Victoria, 2007, 90 p. [Electronic Resource]. – Mode of access: [https://dspace.library.uvic.ca:8443/bitstream/handle/1828/3023/Chapman\\_Thesis\\_Final\\_1%20Sept%202010.pdf?sequence=1](https://dspace.library.uvic.ca:8443/bitstream/handle/1828/3023/Chapman_Thesis_Final_1%20Sept%202010.pdf?sequence=1)
10. Deal, T. E.; Kennedy, A. A. Corporate Cultures, Perseus, 2000

[Electronic Resource]. – Mode of access: [http://www.changingminds.org/explanations/culture/deal\\_kennedy\\_culture.htm](http://www.changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm)

11. Degeling, P., Kennedy, J., and Hill, M. Do Professional Subcultures Set the Limits of Hospital Reform? // *Clinician in Management*, 7, 1998, p. 89-98.

12. Eberlein M. Culture as a Critical Success Factor for Successful Global Project Management in Multi-national IT Service Projects // *Journal of Information Technology Management Volume XIX, Number 3, 2008, 42 p.* <http://jitm.ubalt.edu/XIX-3/article4.pdf>

13. Gallagher T. Understanding other Cultures: the Value Orientations Method. Oregon State University Extension Service. Minneapolis, MN, July 2001, 12 p. <http://www.leadershipeducators.org/Resources/Documents/Conferences/Minneapolis/Gallagher.pdf>

14. Gan X. Professional Culture Compatibility and Performance in International Joint Ventures: a Chinese Experience. A Thesis Submitted to the Victoria University of Wellington in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Management Studies Victoria University of Wellington. 2008, 178 p.

15. Giulietti, M. Toward an Understanding of Contemporary Professional Culture. Report for Society for Applied Anthropology, 2011 – 25 p. [Electronic Resource]. – Mode of access: [http://www.academia.edu/1314210/Toward\\_an\\_Understanding\\_of\\_Contemporary\\_Professional\\_Culture](http://www.academia.edu/1314210/Toward_an_Understanding_of_Contemporary_Professional_Culture)

16. Hays, D. G. A Discriminant Analysis of Gender and Counselor Professional Identity Development // *Journal of Counseling and Development*. 90.1, Jan. 2012, p. 55-62.

17. Helmreich, R.L.; Wilhelm, J.A. CRM and Culture: National, Professional, Organizational, Safety. Aerospace Crew Research Project. The University of Texas at Austin [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://www.svt.ntnu.no/psy/bjarne.fjeldsenden/Aviation/crmncult.htm>

18. Hochschild, A. *The Managed Heart*. Berkeley, CA: University of California Press, 2003.- 307 p.

19. Horii, T. Cross-Cultural Teams: Modeling and Qualitative Analysis of Influences on Team Performance through Virtual Experiments. A thesis Submitted to the Department of Civil Engineering and the Committee on Graduate Studies. Stanford University. 2003, 88 p. [Electronic Resource]. – Mode of access: [http://crgp.stanford.edu/publications/conference\\_papers/TamakiCMOT.pdf](http://crgp.stanford.edu/publications/conference_papers/TamakiCMOT.pdf)

20. Lebano, A. Professional Culture and Work Organisation. Gender and ICT professions European workshop. Brussels, 2003, 4 p.

21. Logan, D., King, J. and Fischer, H. *Tribal Leadership: Leveraging Natural groups to Build a thriving Organization*. New York, NY: Harper

Collins. 2008, 320 p.

22. Nilsson M. Do Cultural Factors Influence Job Motivation? Cross-Culture Management. Bachelor Thesis. Lulea University of Technology. 2013, 48 p. [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://pure.ltu.se/portal/files/37039308/LTU-EX-2012-36959677.pdf>

23. Orozco, E. Defining Culture and its Impact on Practice. Migrant Health Newslines, Vol.29(1), Jan-Feb, 2012, 4(3) [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://go.galegroup.com.vlib.interchange.at/ps/i.do?action=interpret&id=GALE%7CA283835207&v=2.1&u=wash89460&it=r&p=AONE&sw=w&authCount=1>

24. Rafferty J. Fons Trompenaars. Management Practice Continuous Assessment. Business Management. 2013, 9 p. [Electronic Resource]. – Mode of access: [http://www2.thtconsulting.com/downloads/JamesRafferty\\_SevenDimensions.pdf](http://www2.thtconsulting.com/downloads/JamesRafferty_SevenDimensions.pdf)

25. Safety Management Manual (SMM). ICAO Doc 9859 AN/474. International Civil Aviation Organization. Second Edition, 2009, 264 p. [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://www.skybrary.aero/bookshelf/books/644.pdf>

26. Schein, E. H. Culture: the missing concept in organization studies. 40th Anniversary Issue. June, Vol.41(2), 1996, p. 229-240 [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://web.ebscohost.com.vlib.interchange.at/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=48ca9fbf-82f9-4eae-a21b-4aef86720499%40sessionmgr113&vid=2&hid=121>

27. Schein, E. H. Organizational Culture & Leadership. 1997 [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>

28. Schein, E. H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture // Organizational Dynamics, Vol.12(1), 1983, p.13-28 [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/pdf10/pdf/1983/ODM/>

29. Schein, E.H. Organizational Culture and Leadership. 2013 [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://thehypertextual.com/2013/01/17/edgar-schein-organizational-culture-and-leadership/>

30. Scott, T.; Mannion, R.; Davies, H.; Marshall, M. Implementing Culture Change in Health Care: theory and practice // International Journal for Quality in Health Care, 15, 2003, p. 111–118.

31. Shi, X.; Wang, J. Cultural Bistance between China and US across Globe Model and Hofstede Model // International Business and Management. 2.1 Feb. 28, 2011, p. 11. [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://cscanada.net/index.php/ibm/index>

32. South Dakota Induction 2012. Corps Professional Culture: A Case

*Многоуровневая система подготовки экономических кадров в концепции устойчивого инновационного развития страны*

Study in Perceptions Vision Alignment: High Performance Culture. [Electronic Resource]. – Mode of access: [http://search.4shared.com/post/Download/sKw70qh4/Corps\\_Professional\\_CultureA\\_Ca.html](http://search.4shared.com/post/Download/sKw70qh4/Corps_Professional_CultureA_Ca.html)

33. Trompenaars' and Hampden-Turner's Cultural Factors [Electronic Resource]. – Mode of access: [http://www.changingminds.org/explanations/culture/trompenaars\\_culture.htm](http://www.changingminds.org/explanations/culture/trompenaars_culture.htm)

34. Wilson, A. Professional Identity and Culture within FE and the Effects of HE. Provision, Hull College. – 37 p. [Electronic Resource]. – Mode of access: [http://www2.hull.ac.uk/administration/pdf/federation\\_Professional%20identity%20and%20culture%20in%20FE.pdf](http://www2.hull.ac.uk/administration/pdf/federation_Professional%20identity%20and%20culture%20in%20FE.pdf).