МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2024 р.
Завідувач кафедри, д.е.н., професор
_____Людмила ТРАНЧЕНКО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «AVALON PALACE» М. ТЕРНОПІЛЬ

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу, 21м-гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
Сергій Васильович СИРОТА
Науковий керівник: к.е.н., доцент
Людмила МАЛЮГА

Умань-2024

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні елементи корпоративної культури підприємства 10

1.2. Типи та функції корпоративної культури 19

1.3. Роль корпоративної культури в індустрії гостинності 27

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «AVALON PALACE»

2.1. Загальна характеристика діяльності ГРК «Avalon Palace» 38

2.2. Аналіз кадрового забезпечення ГРК «Avalon Palace» 46

2.3. Аналіз корпоративної культури ГРК «Avalon Palace» 54

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ГРК «AVALON PALACE»

3.1. Напрямки удосконалення корпоративної культури 65

3.2. Впровадження Положення про розвиток корпоративної культури 74

3.3. Розробка проекту вдосконалення корпоративної культури ГРК «Avalon Palace» 86

ВИСНОВКИ 98

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 101

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку готельно-ресторанного комплексу України, стають актуальними проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств завдяки персоналу, створеній особливій культурі готелю, його іміджу.

Кожне підприємство намагається пристосуватися до умов та зайняти своє місце на ринку послуг, бути конкурентноздатним, втримувати постійних клієнтів і здобувати нових, а зробити це можливо удосконалюючи якість послуг, процес обслуговування клієнтів, підвищуючи загальну організаційну культуру підприємства.

Саме елементи корпоративної культури створюють у навколишніх уявлення про призначення підприємства, його філософію, соціальну відповідальність перед суспільством і працівниками, розкривають найбільш привабливі сфери своєї діяльності, вказують шляхи завоювання ринку за допомогою впровадження прогресивних технологій, що забезпечують в кінцевому результаті його конкурентоздатність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративна культура в індустрії гостинності безпосередньо пов’язана з теорією організації та менеджменту, яка досліджувалась іноземними вченими, серед яких варто виділити Теренса Діла, Алана Кеннеді, А. Файоля, Ф. Тейлора, Дж. Муні. Серед українських вчених дослідженнями займались А. Клебанов, А. Костерін, М. Нікітін, Є. Новаторів, А. Панкрухін, Ю. Попов, О. Грішнова.

Мета дослідження є удосконалення теоретичних і науково-практичних положень, розробка практичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури підприємства.

Відповідно до мети дослідження в дипломній роботі поставлено і вирішено такі **завдання:**

− визначити сутність та основні елементи корпоративної культури підприємства

− розлянути типи та функції корпоративної культури

− встановити роль корпоративної культури в індустрії гостинності

− охарактеризувати ефективність діяльності ГРК «Avalon Palace»

− провести аналіз кадрового забезпечення та корпоративної культури у ГРК «Avalon Palace»

− визначити напрямки удосконалення корпоративної культури

− розробити рекомендації з вдосконалення корпоративної культури у ГРК «Avalon Palace».

Об'єктом дослідження є процеси формування та забезпечення корпоративної культури.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування та забезпечення ефективності корпоративної культури підприємства.

Методи дослідження. Методичну та теоретичну базу роботи становлять наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань ефективності системи управління якістю туристичних послуг.

Для досягнення визначеної мети та поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів аналізу, а саме: теоретичного узагальнення та системного підходу – для уточнення визначень економічних понять; порівняльного аналізу – для здійснення процесів розвитку корпоративної культури підприємства; економіко-порівняльного та статистичного аналізу – для здійснення оцінювання показників фінансово-економічної діяльності підприємства; системного підходу – для удосконалення корпоративної культури та забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств; абстрактно-логічного – для формулювання висновків; графічного аналізу – для систематизації результатів у вигляді діаграм; табличного методу – для наочного відображення результатів.

Інформаційною базою дослідження є закони України, законодавчі акти Верховної Ради України, які регулюють діяльність підприємств сфери обслуговування, наукові праці провідних вітчизняних, зарубіжних вчених і

фахівців у сфері управління якістю туристичних послуг, офіційні дані та опубліковані в періодичних виданнях та в мережі Інтернет матеріали, що стосуються проблем управління якістю туристичних послуг.

Апробація матеріалів роботи. Матеріали роботи апробовано у статтях збірників: 1) Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку», 30 жовтня 2023 р., м. Умань.

2) Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Суспільство, наука, освіта: актуальні дослідження, теорія та практика», 27-28 листопада 2024 р., м. Біла Церква

3) Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку», 30 жовтня 2024 р., м. Умань.

1 РОЗДІЛ
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні елементи корпоративної культури підприємства

Зацікавленість підприємства сфери обслуговування у комерційному успіху підкреслює необхідність посилення конкурентоспроможності послуг, які надаються ними, що вимагає покращення роботи всіх служб і підрозділів. Конкурентоспроможність підприємства сфери обслуговування залежить від багатьох факторів, які можна вважати компонентами (складовими) конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність готельно-ресторанного менеджменту передбачає низку систематичних заходів щодо покращення послуг, постійного пошуку нових видів реклами, нових груп потенційних клієнтів, покращення сервісу, формування корпоративної культури та позитивного іміджу.

Прибуток і успіх у підприємства сфери обслуговування безпосередньо пов’язані з його іміджем. Останнім часом багато уваги приділяється корпоративному іміджу. Він має прямий вплив на конкурентоспроможність, прискорює та збільшує обсяги продажів. Це інструмент досягнення стратегічних цілей підприємств, орієнтованих на перспективу.

Серед важливих завдань щодо створення корпоративного іміджу підприємства сфери обслуговування можна виділити такі:

1) формування корпоративної культури (визначення і просування у внутрішньому середовищі основних організаційних цінностей, ефективна система внутрішньо організаційних комунікацій);

2) створення і підтримка сприятливого морально-психологічного клімату (робочих взаємостосунків в колективі).

За правильного підходу ці завдання стають внутрішніми джерелами

розвитку, тим потенціалом, що може кардинально змінити імідж готельно-ресторанного підприємства і, відповідно, його роль і місце на ринку послуг.

Значний вплив на імідж підприємства сфери обслуговування здійснює корпоративна культура. Корпоративна культура – елемент стратегічної важливості, що може надати багато переваг. Для готельно-ресторанного підприємства необхідно формувати корпоративну культуру, тобто сукупність норм поведінки і цінностей, що є спільними для всіх співробітників підприємства. Під час формування корпоративної культури перш за все треба визначити джерела та механізм її формування.

Джерела формування корпоративної культури такі:

1) система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних шляхів їх реалізації;

2) методи, форми та структура організації діяльності, які об'єктивно втілюють певні цінності, зокрема особисті цінності керівників підприємства;

3) уявлення щодо оптимальної і допустимої моделі поведінки співробітників колективу, які відображають систему спонтанно сформованих внутрішньо-організаційних цінностей [1, с. 137].

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємному поєднанні її джерел. Перетинаючись, вони обмежують сферу реально можливих на певному підприємстві способів реалізації особистих цінностей і таким чином визначають їх зміст та ієрархію, що домінують в колективі. Ієрархічна система, що виділена за таким варіантом цінностей, створює найбільш адекватну і саме їй притаманну сукупність способів їх реалізації, які втілюються в способи діяльності та формують внутрішньо-групові норми та моделі поведінки.

В теорії наукового управління корпоративна культура розглядається як один з елементів, що потребує діагнозу, планування та формування. Управління культурою можна розглядати через управління:

– соціально-економічними відносинами в колективі;

– культурою праці;

– соціально-економічними відносинами із зовнішнім середовищем, а саме клієнтами, споживачами, партнерами, постачальниками тощо.

Корпоративна культура тісно переплітається з усіма процесами та напрямами діяльності готельного підприємства, тому діагностування культурологічних проблем може значно сприяти пошуку шляхів вдосконалення управління підприємством загалом.

Українські підприємства готельно-ресторанного господарства все більше зацікавлені у використанні інтелектуального потенціалу працівників для розвитку корпоративної культури з метою підсилення конкурентних переваг на ринку послуг [2–15]. Корпоративна культура стає органічною частиною бізнес-структур, що надає потужний вплив на поведінку персоналу відповідно для норм та цінностей, які становлять їх основу [16].

Корпоративна культура – це одна з базових умова життєдіяльності компанії. Цінності, сформовані всередині команди, дозволяють їй працювати злагоджено та гармонійно. Завдяки корпоративній культурі колектив почувається одним цілим, покращується мікроклімат та продуктивність роботи організації. Відсутність корпоративної культури сприяє тому, що кожна людина працює так, як звикла. Це, у свою чергу призводить до виникнення конфліктів та зростання плинності кадрів, а продуктивність роботи погіршується. Корпоративна культура в індустрії гостинності безпосередньо пов’язана з теорією організації та менеджменту, яка досліджувалась іноземними вченими, серед яких варто виділити Є.Шейна, А. Файоля, Ф. Тейлора, Дж. Муні, У.Оуча, Г. Хаєта та інших. Останнім часом спостерігається прогрес у дослідженні даної проблематики серед українських вчених, таких як О.Апостолюк, О. Бала, Т.Чернишова, Т.Немченко та ін.

У сучасних концепціях менеджменту корпоративна культура позиціонується як один з ключових чинників зростання новітніх знань та реалізації інновацій підприємства. Внаслідок розвитку системи цінностей сформована культура стає природним регулятором діяльності підприємства, підвищує мотивацію співробітників і впливає на якість виробленої продукції

та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства [17]. Взаємозв’язок вказаної культури, мотивація персоналу та результати економічної діяльності підприємства на сьогодні є актуальними, тому зацікавленість науковців та практиків щодо ідентифікації поняття корпоративної культури зростає.

Хочемо відзначити, що є розрізнення понять «організаційної культури» та «корпоративної культури», суть якого полягає в тому, що менеджмент компанії (суб'єкт управління) виступає носієм корпоративної культури, а його працівники (суб'єкт підпорядкування) - носієм повсякденної культури. При цьому корпоративна культура, призначення якої в підвищенні організаційної ефективності, може не збігатися з повсякденною культурою підлеглих. Таким чином, організаційна культура являє собою співвідношення корпоративної та повсякденному культур. Незалежно від того, яке поняття ми використовуємо - корпоративна культура, організаційна культура чи культура робочого місця, усі вони означають те саме: покращений бренд роботодавця, ефективність компанії та довгостроковий успіх.

З метою виявлення найважливіших чинників, що визначають корпоративну культуру організації, а також значущих параметрів її дослідження доцільно вивчити існуючі в сучасній науковій практиці підходи до ідентифікації даного феномену. Глибоке розуміння сутності корпоративної культури дасть змогу максимально точно визначити сферу наукового дослідження, скористатися доцільними методами його проведення, виявити ключові чинники впливу, а також звести до мінімуму можливість неоднозначного трактування понять, що вивчаються, і отриманих у ході дослідження результатів.

Різні підходи до визначення поняття корпоративної (організаційної) культури представлені в табл. 1.1. Відзначимо, що в більшості інтерпретацій автори посилаються на основні моделі поведінки, яких дотримуються члени організації.

Таблиця 1.1

Поняття корпоративної культури

Автор	Визначення
О. Апостолюк [1]	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю.
О. Бала [3]	Сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку один з одним, притаманні кожній компанії, проте є різними для кожної конкретної організації
Е. Браун [2]	Набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життєвого циклу організації і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів організації
К. Голанд	Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, які відрізняють її від інших компаній
Д. Нідл [4]	Культура включає бачення організації, цінності, норми, системи, символи, мову, припущення, переконання та звички
У. Оучі [5]	Символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання
Г. Хофстеде [6]	Колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншо
Є. Шейн [7]	модель основних припущень, винайдених, відкритих або розроблених даною групою, коли вона вчиться справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції – яка спрацювала досить добре, щоб вважатися дійсною і, отже, бути навченою новим членам як правильний спосіб сприймати, думати і відчувати у зв'язку з цими проблемами.
Т. Чернишова та Т. Немченко [8]	Специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку

Здійснимо критичний аналіз наукових трактувань поняття «корпоративна культура» та її ролі в системі менеджменту організації. В процесі дослідження доцільно вказати на таке:

Корпоративна культура як предмет сучасного наукового знання перебуває на стику теорії організації, економіки, соціології, менеджменту, філософії, культурології, антропології. Зазначимо, що наразі існує низка підходів щодо визначення вказаного поняття. Це, безумовно, призводить до розмивання меж даного поняття та робить проблемною його ідентифікацію.

Відсутнє чітке розмежування понять «організаційна культура» й «корпоративна культура» (Д. Грев, К. Шольц, К. Камерон, Е. Шейн, Дж. Котгер, Г. Хофстеде, А. Кеннеді, А. Борисенюк, Л. Шевченко, Т. Діл та ін.).

Загалом, у роботах дослідників категорії «організаційна культура» й «корпоративна культура» рівнозначні та поєднують водночас загальноприйняту організаційну структуру, систему норм і цінностей, виконують функції структуроутворення, згуртування, ціле-орієнтування, інтеграції працівників.

Висвітлено розмежування понять «організаційна культура» й «корпоративна культура». Зокрема, Л. Міхов стверджує, що складовою організаційної культури є корпоративна [19]. Низка дослідників розглядають поняття організаційної й корпоративної культур у іншому ракурсі, пропонуючи оперувати поняттям «культура організації» [20]. Також побутує думка науковців щодо розмежування організаційної й корпоративної культур з врахуванням відмінностей між поняттями «організація» й «корпорація» [18]. Термін «організація» (від середньовічного латинського «organizo» – повідомляти, влаштовувати) використовується в кількох значеннях: будова чого-небудь (упорядкування); груп, об’єднаних для вирішення будь-якого завдання. Як правило, фахівці в галузі управління розглядають організацію як спільність людей, які об’єднують свої зусилля та усвідомлюють необхідність координації їх діяльності для досягнення загального результату (мети) [21]. В економічній теорії корпорація розглядається як поширена в розвинених країнах форма організації підприємницької діяльності, що передбачає ділову власність, юридичний статус і зосередження функцій управління в руках верхнього ешелону професійних керуючих (менеджерів), які працюють по найму.

Отже, автори, що ґрунтуються на відмінностях категорій організації та корпорації, вважають, що поняття «організаційна культура» більш доречно застосовувати до організації, компанії, фірми, оскільки не кожна організацію юридично можна віднести до корпорації. Натомість корпорація різниться від

будь-якої іншої організації великими розмірами, більш складною соціальною структурою, географією розміщення та поширення впливу. Інакше кажучи, поняття «організаційна культура» ширше за поняття «корпоративна культура» [1; 22–25].

Розглядаючи етимологію терміну «корпоративний», дослідники [26]. заперечують наведену вище точку зору та стверджують, що термін «корпоративний» походить не від слова «корпорація» як організаційно-правового типу підприємства, а від «лат. corporation» – спільнота, об'єднання. У цьому ракурсі автори пропонують використовувати термін «корпоративний» у сенсі «об'єднувальний, зв'язуючий», застосовувати термін «корпоративна культура» не тільки до корпорації як організаційно-правового типу підприємства, а до будь-якої ділової організації.

Систематизація поглядів різних авторів на корпоративну та організаційну культури дала змогу виділити три підходи до їх розмежування: корпоративна культура є складовою організаційної, ґрунтується на внутрішніх цінностях організації, що гарантують згуртованість, взаєморозуміння та емоційний комфорт персоналу. За цих умов, на відміну від корпоративної, організаційна культура володіє ще й культурними цінностями, що залучаються організацією з зовнішнього середовища (традиції, звичаї, моделі поведінки, унікальні зовнішні ознаки –бренд та репутація). Таким чином, вказані культури є самостійними категоріями, які становлять компоненти культури організації як єдиного цілого [27–34].

Ідентифікація організаційної й корпоративної культур залежна від смислового значення терміну «корпоративний», який можна трактувати з позиції внутрішньо-організаційної згуртованості та єдності цілей, переконань та цінностей, а також як організаційно-правовий тип організації.

Найбільш актуальним у межах даного дослідження є підхід, згідно якого термін «корпоративний» трактується як «об'єднуючий», «загально-груповий». Водночас корпоративна культура об'єднує інтереси працівників організації на основі створення почуття належності та прихильності до

спільної справи, ідентичності, сприйняття членами цінностей компанії [35]. Своєю чергою, культура організаційна побудована з урахуванням компонування, структури організації, системи управління ресурсами, принципів та засобів взаємодії з зовнішнім оточенням, а також формальних комунікацій в контексті ефективного керування персоналом.

Проаналізувавши визначення різних авторів, можна зробити висновок, що вони мають певну схожість. Більшість вважає, що найважливіша риса корпоративної культури - це система цінностей: матеріальних і духовних. Різноманітність існуючих визначень корпоративної культури частково можна пояснити тим, що часто не виділяються різні рівні її прояву. Ці рівні охоплюють як відчутні зовнішні прояви, доступні людським органам почуттів, так і глибокі підсвідомі базові ідеї (так звана сутність культури).

Корпоративна культура займає особливе місце в індустрії гостинності. Фахівці сфери гостинності повинні розуміти, що гостинність - це якість обслуговування, яка має базуватися на рівні підготовки фахівця, досвіді, навчанні й внутрішній культурі. Саме поведінка персоналу, його рівень професіоналізму має значний вплив на кінцевий результат роботи підприємства гостинності.

Згідно з дослідженням Г.М. Захарчина наведемо корпоративну культуру структуровану за функціональною ознакою в табл. 1.2

Відповідні рівні, ступені, на основі яких послідовно формується корпоративна культура утворюють її ієрархію. Е. Шейн виділяє три рівні організаційної культури:

– поверхневий (артефакти);

– підповерхневий (аксіологічний);

– глибинний.

Артефакти (від лат. «artifact» – штучно зроблене) – характеризують поверхневий рівень, зовнішні прояви корпоративної культури, тобто, це архітектура будівель, приміщень, мова, манери спілкування й одягу та ін. Цей рівень корпоративної культури є видимим, який людина може

сприймати своїми відчуттями. Підповерхневий рівень характеризує цінності, цілі, філософію й стратегію організації. Сприйняття цінностей залежить від мотивації людей, одночасно воно формує їх мотиваційне ядро. Глибинний рівень відображає переконання, віру, поведінку, зокрема, методи прийняття рішень. Цей рівень обумовлює поведінку людей на несвідомому рівні, допомагаючи їм сприймати видимі атрибути, що характеризують культуру [7].

Таблиця 1.2

Елементи корпоративної культури

Види	Елементи
Артефакти	Товарний знак, логотипи Прапор Емблема, символи, девіз, гасла
Імідж організації	Участь у рейтингу Наявність індивідуальних рис Стабільність розвитку Наявність своєї мови, сленгу Інформаційна відповідальність
Якість персоналу	Знання, професіоналізм Готовність до інновацій Активність працівників Методологічна компетентність Соціальна компетентність
Система свят, ритуалів	Святкування видатних дат та державних свят Нагородження успішних працівників Церемонія прийняття на роботу Церемонія відправлення на пенсію Церемонія підвищення на посаді
Якість послуг, які надаються організацією	Дотримання певного стандарту якості Надання послуг за принципом «одного вікна» Швидкість надання послуг Замовлення та утримання номінації «краща послуга року»
Повага до історії	Музей Міфи, легенди Герої
Фірмовий стиль	Уніформа, сполучення кольорів Архітектура (зовнішня та внутрішня)

Вивчення організаційної культури зазвичай починається з верхнього рівня, рівня артефактів, тобто того, що можна побачити і відчути, зіткнувшись з організацією, потім йде занурення на підповерхневий рівень (рівень цінностей), а далі здійснюються спроби зрозуміти глибинний рівень організаційної культури. При цьому саме формування організаційної культури йде, скоріше, в протилежному напрямку: від глибинного рівня, через рівень цінностей до рівня артефактів.

1.2. Типи та функції корпоративної культури

Індустрію гостинності часто називають індустрією догоджання, але в хорошому сенсі. Гарне обслуговування полягає в тому, щоб надати гостю трошки більше, ніж він очікував, а відмінне обслуговування полягає в тому, щоб зробити це із щирим задоволенням. Корпоративні концепції і програми багатьох провідних готельно-ресторанних комплексів світу враховують основні три позиції: поважати гостя, задовольняти його потреби та формувати корпоративний дух персоналу.

Аналіз наявної корпоративної культури підприємства сфери обслуговування повинен здійснюватися за такими основними напрямами: базові цінності, традиції та символіка, стандарти поведінки, «герої» готельного підприємства, сприйняття бренда, наявні методи формування та розвитку корпоративної культури.

Головним результатом успішної роботи готельно-ресторанного підприємства з формування та розвитку корпоративної культури є відданість персоналу, ототожнення співробітників зі своїм готелем, прагнення ефективно працювати в ньому і сприяти його успіху.

Основними складовими відданості персоналу є:

1) інтеграція – це усвідомлення співробітниками організаційних цілей, об’єднання працівників навколо цілей готелю;

2) залучення – це бажання працівника робити свій внесок у досягнення цілей готелю;

3) лояльність – це емоційна прив’язаність працівника до готелю, бажання працювати і залишатися його співробітником

Кожна організація має власну корпоративну культуру. Деякі компанії можуть комбінувати декілька типів корпоративних культур замість однієї.

Вплинувши на всі структурні елементи організації через побудовану систему цінностей, норм і правил, корпоративна культура регулює міжособистісні та робочі відносини співробітників і може розглядатися як

найважливіший об’єкт управлінської діяльності [36]. На цьому фоні виділимо два основні підходи до трактування сутності та можливості управління корпоративною культурою залежно від ставлення до ролі корпоративної культури в розвитку організації: феноменологічний та раціонально-прагматичний.

Прибічники феноменологічного підходу (А. Петтігрю, М. Луї, С. Робінс) розглядають культуру як сутність організації, а управління нею вважають навряд чи можливим. В контексті цього підходу корпоративна культура розглядається як фактор, що забезпечує напрям узгодженого сприйняття реальності й поведінки людей, та аналізується за допомогою інтерпретації її проявів. Відповідно до концепції А. Петтігрю, корпоративна культура не піддається маніпуляціям з боку керівництва, а сама визначає стиль та характер лідерства [37].



Рис. 1.1 Рамка конкуруючих цінностей

Раціонально-прагматичний підхід розглядає цілеспрямований вплив на вказану культуру задля зростання ефективності підприємства. У цьому контексті корпоративна культура змінна й здатна регулювати поведінку співробітників в організації. Прихильники даної концепції (Е. Шейн, І. Ансофф, Т. Пітерс, Р. Уотерман) вважають, що здатність створювати

культуру та керувати нею є основною якістю лідера [38]. На наш погляд, раціонально-прагматичний підхід зумовлює доцільність дослідження корпоративної культури підприємств і може бути прийнятий за основу при написанні цієї роботи.

Таблиця 1.3

Типи організаційної культури згідно рамки конкуруючих цінностей

Тип культури	Характеристика типу
Адхократична культура.	створює підприємницьке робоче середовище, в якому керівники та працівники діють як новатори та ризиковані. У цьому гнучкому середовищі розвивається спритне мислення. Співробітників заохочують реалізовувати свої бажані ідеї та діяти для досягнення результатів, які можуть сприяти досягненню цілей компанії. Нові та нетрадиційні продукти та послуги є головним результатом культури адхократії.
Кланова культура	характерно командна робота та співпраця. У такій культурі керівники діють як наставники-ентузіасти, які дають вказівки підлеглим. Хороші стосунки, заохочення, довіра та участь є ключовими аспектами. Потенціал внеску кожного працівника є складовою кланової культури. Крім того, культура клану може легко адаптуватися до змін і швидко впроваджувати необхідні дії.
Культура ієрархії	функціонує відповідно до організаційної структури виконавчої влади, керівництва та персоналу компанії. Тобто, він слідує ланцюжку команд зверху вниз, де керівники контролюють співробітників та їхні зусилля для досягнення конкретних цілей. Культура ієрархії цінує стабільність і звичайні методи роботи. Робоче середовище можна вважати більш жорстким, ніж деякі інші культури, але працівники можуть чітко розуміти свої ролі та цілі. Вони також можуть відчувати почуття безпеки через більш консервативний підхід до управління компанією.
Ринкова культура	Зосереджена на досягненні конкретних цілей і кінцевих цілей. Ця культура створює конкурентоспроможне та вимогливе робоче середовище. Керівництво найбільше зацікавлене в результатах бізнесу. Співробітників заохочують наполегливо працювати та «виконувати роботу», щоб збільшити присутність компанії на ринку, прибуток і курс акцій. Хоча працівники можуть відчувати стрес на такому робочому місці, вони також можуть відчувати ентузіазм і захоплення своєю роботою.

Найвідомішою класифікацією типів організаційної культури є Competing Values Framework професорів Кім Камерон і Роберт Квінн з Мічиганського університету, які виділили чотири різні типи організаційної культури на основі двох типів конкуруючих цінностей: гнучкість проти стабільності та внутрішня чи зовнішня спрямованість (рис.1.1).

Охарактеризуємо типи корпоративної культури, які виділяють згідно рамки конкуруючих цінностей зведені у табл. 1.3.

У сфері гостинності корпоративну культуру визнають важливим елементом успішності, який охоплює всі рівні управління і реалізовується кожним співробітником через її функції. Безсумнівно, найважливішою є побудова ідентичності певної спільноти, що сприяє відчуттю її приналежності і, отже, ідентифікації з організацією. Що теж важливо, що це зменшує невизначеність і забезпечує більше відчуття безпеки, що перетворюється на залучення, а отже, в індивідуальну та організаційну ефективність. Я. Кисільніцький [10] сформулював функції організаційної культури, звернувши увагу на її значення всередині організації та стосовно середовища (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Внутрішні та зовнішні функції організаційної культури

Внутрішні функції	Зовнішні функції
— пропонує спільний мовний і концептуальний апарат, що дозволяє покращити спілкування, — встановлює межі діяльності окремих груп, визначає зони впливу, — впливає на ставлення та поведінку людей, — повідомляє, що дозволено, а що заборонено, — визначає спосіб стилю керівництва, — визначає принципи покарання і нагородження, — підвищує відчуття безпеки, — пропонує ідеологію, яка дозволяє співробітникам знайти мотивацію до діяльності	— розуміння (наприклад, клієнтами, постачальниками, акціонерами) цілей і стратегії організації, — інтеграція співробітників і їх зосередженість на засобах і цілях, — прийняття (власниками та працівниками) єдиних принципів оцінки досягнення цілей, функціонування всієї організації та її окремих елементів, — створення клімату, що дозволяє подолати загрози, і спільна діяльність, спрямована на зміну існуючої стратегії

Відповідно до функцій менеджменту можна виділити п’ять функцій корпоративної культури готельно-ресторанного бізнесу: інтегруюча, регулююча, мотиваційна, комунікативна, іміджева (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Функції корпоративної культури в системі функцій менеджменту готельно-ресторанного підприємства

Інтегруючу функцію корпоративної культури визначає розуміння кожним співробітником свого місця у діяльності готельно-ресторанного комплексу, створення якісного сервісу на усіх етапах ланцюжку послуг завдяки злагодженій командній роботі персоналу, відчуття відповідальності за результати свої роботи. Вона відображається в соціально-психологічному кліматі колективу та тісно пов’язана з комунікативною функцією.

Сутність регулюючої функції полягає в тому, що корпоративна культура включає неформальні, неписані правила, які вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила передбачають однозначність та впорядкованість основних форм діяльності, визначають звичні способи дій на підприємстві: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією.

Головним завданням комунікативної функції є встановлення міжособистісних контактів топ-менеджментом та лінійними працівниками, раціоналізація часу з доведення прийнятих рішень до персоналу та пришвидшення обміну інформацією. Швидкість та своєчасність передачі

інформації на підприємствах сфери гостинності суттєво впливають на продуктивність праці та якість сервісу, а також, окрім виконання працівниками своїх посадових обов'язків, вимагає дотримання внутрішніх стандартів обслуговування та делегування повноважень, оперативного прийняття рішень.

Іміджева функція відображає формування образу підприємства в очах тих, хто його оточує. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури підприємства в якесь невловиме ціле, що здійснює величезний вплив на емоційне та на раціональне ставлення до неї.

Реалізація мотиваційної функції корпоративної культури полягає у співвідношенні мотивів кожного працівника, що визначаються його індивідуальними потребами (матеріальними та психологічними). Створення необхідних зовнішніх стимулів для забезпечення цих потреб є завданням корпоративної культури. Для вдалого формування команди персоналу та корпоративної культури необхідно щоб кожен працівник поділяв цінності і розумів цілі розвитку підприємства, ототожнював себе з підприємством.

Вчені, які займаються дослідженнями взаємозв'язку корпоративної культури та результатами роботи співробітників, виділяють такі функції сильної корпоративної культури: підвищення мотивації та лояльності співробітників; комунікації та інформаційний обмін в межах організаційних структур та підприємства загалом; інтегрування ресурсів та процесів в межах організації та адаптування до зовнішнього оточення.

За цих умов працівники організації стають командою, об'єднаною прагненням вирішити завдання компанії завдяки досягненню особистих цілей кожного працівника. В умовах економічно нестабільної ситуації внутрішня згуртованість і націленість на загальний результат стає потужним ресурсом підприємства, що формує нове ставлення до якості виконуваної роботи. Коли дбайливе ставлення до виробленого продукту і клієнтів стає базовою цінністю співробітників, споживачі знаходять впевненість у виборі й стають схильні довіряти компанії навіть не в сприятливих зовнішніх умовах.

Таким чином, корпоративна культура підвищує почуття відповідальності кожного співробітника за якість вироблених продуктів і послуг та сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку [39].

Важливо, що корпоративна культура дає змогу компанії розвиватися, досягати успіху, створювати команду і зберігати цінні кадри навіть в умовах непростої економічної ситуації в країні [40]. У цьому контексті виокремимо основні чинники, що сприяють розвитку корпоративної культури суб'єкта господарювання [41]:

– індивідуальність керівника є найбільш значущою на вихідних етапах розвитку компанії, оскільки встановлює фундаментальні норми та цінності, визначає філософію та цілі розвитку;

– норми та вимоги середовища встановлюють певні межі у діяльності організації, що відбиваються на виборі способів досягнення цілей та мисленні співробітників;

– сфера бізнесу та використовувані інноваційні технології впливають за рахунок впровадження певних стандартів, використання нормативно-правових документів, вимоги знань специфіки діяльності, необхідної для отримання високого результату;

– етапи розвитку організації визначають авторитет та надійність компанії, ефективність прийнятої філософії та цінностей, гнучкість та відкритість.

Таким чином, на будь-якому етапі життєдіяльності організації в корпоративній культурі відводиться значуще місце у загальній системі менеджменту. Концепція щодо включення корпоративної культури до системи управління основними сферами організації повинна відображати ефективність управління та залучення персоналу, засновані на усвідомленні кожним співробітником рівня особистого внеску загальний результат і значимості виконуваної роботи.

Забезпечуючи умови для ефективної командної роботи, постійного розвитку та зростання співробітників, організація повинна визначати

повноваження таким чином, щоб співробітники могли [42]:

– перетворювати стратегію та цілі компанії в індивідуальні цілі; самостійно вирішувати завдання та знаходити шляхи досягнення та розробляти плани для досягнення, цілей;

– аналізувати результати та приймати за них відповідальність;

– мати повноваження вирішувати проблеми, що виникають;

– активно шукати можливості для розвитку компетенцій та отримання корисного досвіду; обмінюватися інформацією, знаннями та досвідом усередині команди.

Важливим результатом дотримання наведених принципів є формування корпоративної культури, заснованої на прихильності співробітників до спільної справи, тобто ототожнення себе зі своєю організацією.

Основні складові елементи корпоративної культури, які формують відданість співробітників підприємства, розглянуті в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Складові поняття «прихильність організації»

Елемент прихильності	Зміст елемента
Інтеграція	Прийняття співробітниками цілей організації як своїх особистих
Лояльність	Емоційне включення й прихильність із працівників до компанії, бажання залишатися її частиною
Залучення	Діяльне бажання співробітників самостійно докладати максимальних зусиль для досягнення цілей компанії

Таким чином, роль сильної корпоративної культури в системі менеджменту організації полягає у формуванні в співробітників почуття причетності й прихильності до своєї справи; стимулювання ініціативи та розкриття особистого потенціалу, активізації комунікацій та створення комфортного фону для ефективної роботи. Завдяки розвиненій корпоративній культурі кожен співробітник стає залученим до комунікаційних процесів, адаптований і прийнятий колективом, мотивований на розкриття свого потенціалу та досягнення максимальних результатів у

рамках діяльності компанії.

Впливаючи на всі структурні елементи організації через вибудовану систему цінностей, норм і правил, корпоративна культура регулює міжособистісні та робочі відносини співробітників, підвищуючи, таким чином, ефективність роботи підприємства [44]. Саме тому в сучасних моделях управління людським капіталом підприємства дослідники відводять корпоративній культурі центральне місце.

1.3. Роль корпоративної культури в індустрії гостинності

Протягом останніх десятиліть сфера індустрії гостинності зазнала вражаючих змін. Тому на даний час світові готельні мережі мають виконувати найвибагливіші бажання клієнтів, оскільки споживачі послуг чекають від готельних компаній найвищого стандарту обслуговування [53–54]. У цьому контексті, топ-менеджери готельних закладів, які не так давно зосереджувалися на аспектах управління виробничими процесами, мають орієнтуватися на застосування інших підходів, виконуючи сучасні завдання, розвиваючи та підтримуючи конкурентоспроможну готельну інфраструктуру. Таким чином, прибутковість і успіх підприємств готельного господарства напряму залежать від їхньої корпоративної культури [55]. Вказана культура впливає на здатність підприємства конкурувати, прискорювати й збільшувати продажі, при цьому вона вважається інструментом для досягнення стратегічних цілей готельного закладу.

Вкрай важливо, щоб управлінські команди поділяли спільні цінності й втілювали їх у кодекс поведінки, підвищували якість продукції та послуг і працювали разом над вирішенням поточних і стратегічних завдань. На сьогодні поділяється думка, що системи управління сервісною організацією зазвичай підтримують корпоративну культуру підприємства [56].

Слід зазначити, що корпоративна культура може змінюватися й

розвиватися під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Зміни в топ-менеджменті готелю/ресторану часто відображаються на його корпоративній культурі. Тому на корпоративному рівні управління готельно-ресторанного комплексу важливим є формування такої культури, яка буде відображати його місію й досягнення стратегічних цілей, а не буде підлаштовуватись під конкретного керівника.

Враховуючи основні положення формування корпоративної культури, можемо зазначити, що основним джерелом формування корпоративної культури, гарантом результативної діяльності підприємства є конкурентоспроможний та кваліфікований персонал. Якщо буде створено сприятливий клімат та доброзичлива атмосфера в колективі, здійснюватимуться заходи для навчання та розвитку персоналу, то можна сказати, що на підприємстві корпоративна культура розвинена на високому рівні. Розглянемо модель формування і розвитку організаційної культури на рисунку 1.3.

Управління організаційною культурою має за мету сприяння підвищенню ефективності функціонування організації, підтримку організаційної стратегії і місії. Управління та розвиток корпоративної культури вимагає глибокого розуміння е економічних процесів, стратегічного менеджменту, основ психології управління та теорії організаційної поведінки. Формулювання місії сприяє зростанню соціальної відповідальності організації, її діяльність стає більш прозорою і доступною для аудиту.

Менеджер є, мабуть, центральною фігурою у створенні вказаної культури на підприємстві. При цьому, одне з ключових завдань полягає в забезпеченні відповідності поведінки працівників готельного закладу стратегії та цілям підприємства. Практика підтверджує, що ефективно функціонуючими та прибутковими готелями є ті, котрі очолюють люди, що пройшли шлях кар’єрними сходинками компанії, якою вони керують. Вони здатні визначати всі особливості компанії та забезпечувати розвиток

корпоративної культури. Водночас від управлінського персоналу сфери гостинності очікуються такі основні особистісні якості як: доброзичливість, зацікавленість у людях і хороші комунікативні навички [57].



Рис. 1.3 Модель формування і розвитку організаційної культури підприємства індустрії гостинності

До важливих характеристик корпоративної культури в сфері гостинності відноситься стандартизація. Інакше кажучи, єдиний, чітко визначений стиль обслуговування в готельному підприємстві, спрямований на оптимальний ступінь упорядкованості. У цьому контексті існує така категорія, як якість продукції та послуг у готельному господарстві [59].

Часто постає питання підвищення стресової стійкості працівників. Тому стандарти визначають, наприклад, як вони повинні поводитися в конфліктних ситуаціях. У таких випадках необхідно скористатися

тренінгами, які проводять спеціалізовані тренери. Локальні тренінги проводяться в готелі самими працівниками. Його може проводити наставник або фахівець, відповідальний за певну ділянку. Потім проводяться міні-семінари щодо щоденних тренінгових практик, слоганів, настроїв тощо. Вони займають близько 15–20 хвилин. Це ще одна особливість корпоративної культури підприємств гостинності.

Функціонування підприємств готельного господарства пов’язане з діяльністю їхніх працівників. Кожен працівник має поділяти цінності та принципи корпоративної культури, запровадженої на підприємстві. Для підприємств, що функціонують у сфері послуг, наявність персоналу, який підносить клієнта на панівне місце, є головним пріоритетом. Посмішка, уважне обслуговування та навички в сфері операційних процесів – принципи, які необхідно вирощувати. Сучасна тенденція готельного підприємства полягає в тім, щоб цінувати людей, які фактично створюють готельну індустрію. Що більше підприємство піклується про власний персонал, то більше працівники піклуються про гостей готелю [58].

Корпоративна культура готелю стає механізмом впливу на персонал і включає в себе формальну й неформальну системи цінностей компанії. Необхідно створити корпоративну програму, яка відображає уявлення про те, якою готель хоче бачити компанію по відношенню до своїх гостей, партнерів і співробітників, та сприяє формуванню позитивного ставлення [60].

Метою обслуговуючого персоналу є створення відкритої, дружньої атмосфери, тому, звертаючись до гостя на ім'я, будь-який працівник готельно- ресторанного комплексу зможе домогтися його прихильності. Гості та співробітники повинні будувати свої відносини на взаємній повазі, стаючи рівноправними діловими партнерами. Саме такий рівень обслуговування є гарантією успіху і конкурентоздатності на ринку готельно-ресторанних послуг. Необхідно постійно виявляти турботу про гостя. Кожен член колективу готельного чи ресторанного комплексу стає єдиним цілим з тими послугами,що надає даний комплекс.

Культура поведінки працівника закладу сфери гостинності містить у собі всі сторони зовнішньої і внутрішньої культури людини, а саме: правила поведінки і звертання, вміння правильно виражати свої думки, дотримуватися мовного етикету. Ввічливість свідчить про культуру людини, її ставлення до роботи і до колективу. Для працівника готелю чи ресторану дуже важливо бути тактовним у взаєминах з гостями, постійно пам'ятати про повагу до людини.

Для того, щоб співробітники могли повністю ідентифікувати себе з організацією, необхідно розрізняти тих співробітників, які розділяють культурні цінності організації і наслідують їх у поведінці (лояльність на рівні здібностей, а в ідеалі й переконань), та тих, хто тільки зовні декларує солідарність із цінностями та принципами підприємства (лояльність на рівні атрибутики та поведінки). Для цього необхідно провести комплекс послідовних заходів. Починати потрібно з відбору кандидатів на роботу. Під час відбіркових співбесід із кандидатами необхідно виявити тих, чиї особистісні риси і система поглядів не відповідає культурі організації або суперечить їй. Рекомендується скласти список важливих професійних якостей (ключових компетенцій і сформувати основні й додаткові параметри, які можуть вплинути на ефективність співробітника, і ступінь їх прояву («ідеальний портрет» професіонала).

Після прийому на роботу співробітники піддаються різним внутрішньо організаційним впливам, на цьому етапі рекомендується застосовувати метод наставництва та інші методи навчання персоналу. Навчання сприяє не тільки передачі працівникам необхідних знань і професійних навичок, але також є найважливішим інструментом пропаганди й закріплення бажаного ставлення до організації та роз’яснення того, яка поведінка буде заохочуватися, підкріплюватися, вітатися.

Професійний розвиток позитивно впливає і на самих співробітників. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички та знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й отримують додаткові

можливості для професійного зростання як усередині своєї організації, так і поза нею. Особливо важливо це в сучасних умовах швидкого старіння професійних знань. Професійне навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює її ерудицію й коло спілкування, розвиває впевненість у собі. Можливість отримання професійного навчання у власній компанії завжди високо цінують працівники, і вона впливає на прийняття ними рішення про працевлаштування в організації. Вивчення співробітниками, наприклад, іноземних мов, може зумовити появу в них спільних інтересів, а відповідно, зростання почуття згуртованості та командного духу в організації, що не може не відбитися на ефективності організаційної культури.

Важливим елементом процесу формування і розвитку організаційної культури є також система мотивації, що діє в організації. Виділяючи зразкових співробітників, які можуть стати рольовими моделями для інших членів організації, компанія спонукає інших працівників наслідувати їх приклад. Подібний підхід уважається одним з найбільш ефективних для просування організаційних цінностей.

Одним із методів залучення співробітників до тієї чи тієї моделі поведінки є використання такого елемента як, storytelling, або міфотворчість. Створюючи організаційні міфи, потрібно користуватися досвідом компанії. Необхідно вибирати історії, які, з одного боку, справляють враження і добре запам’ятовуються, а з іншого, відображають систему цінностей і моделей поведінки, культивовані в організації.

Ще однин метод формування та підтримки організаційної культури – застосування обрядів, ритуалів, традицій і правил. Вони повинні бути спрямовані насамперед на те, щоб надавати особливої важливості подіям, пов’язаним з основними цінностями підприємства. Сила таких заходів в їхньому емоційно- психологічному впливі на людей, на яких відбувається не тільки раціональне засвоєння тих чи тих норм, цінностей та ідеалів, але й співпереживання учасниками дій.

Розглянемо декілька типів обрядів і ритуалів:

– «Ритуали заохочення» мають за мету показати схвалення компанією досягнення або певного стилю поведінки працівника, що вписується в межі організаційних культурних цінностей. Це можуть бути вечірки з приводу успішної реалізації проекту, святкові обіди на честь того, хто відзначився.

– «Ритуали осуду» є сигналом несхвалення дій працівника, який не поводить себе відповідно до норм організаційної культури. Офіційними ритуалами осуду є звільнення, пониження в посаді, зниження заробітку, не запрошення на регулярний захід, на який збирається весь колектив. Ритуали осуду допомагають зберігати цілісність компанії.

– «Ритуали інтеграції» - це дії керівництва, які організовують співробітників компанії разом і допомагають їм усвідомити, що спільне є між ними. Прикладом можуть бути щорічні прийоми, спільні обіди з керівництвом, корпоративні виїзди за місто тощо. Метою таких заходів є формування командного духу й зростання згуртованості колективу.

Ще одним ефективним методом підвищення прихильності працівників до своєї компанії і формування почуття гордості за своє підприємство є широке впровадження корпоративної символіки.

Управління корпоративною культурою в умовах постійних змін передбачє вирішення багатьох складних завдань. Одним з них є розробка концепції корпоративної культури, у якій навчання, адаптація, інновації та постійні зміни є неодмінними елементами. Необхідно пам’ятати, що управління корпоративною культурою повинно здійснюватися менеджерами постійно та потребує залучення всіх працівників підприємства.

Одним із ключових аспектів розвитку корпоративної культури готелю є забезпечення більш високої якості обслуговування, ніж у конкурентів, задоволення та перевершення очікувань клієнтів. Очікування формуються на основі попереднього досвіду клієнтів та інформації, яку вони отримали особисто або через засоби масової інформації. Якщо сприйняття отриманої послуги не відповідає очікуванням, клієнт може втратити інтерес до готелю,

а може обрати його знову, якщо він відповідатиме або перевершить його очікування. Тому в індустрії гостинності важливо не лише справити гарне

«перше враження», але й щиро вирішувати проблеми клієнта та передбачати його потреби. Це означає задоволення та передбачення потреб клієнтів. Гостинність – це професійний обов'язок. Тому всі працівники поділяють відповідальність і зобов'язання задовольняти потреби гостей. Турбота про гостей і задоволення їхніх потреб є головним пріоритетом.

Корпоративна культура готельного підприємства дає змогу забезпечити успіх, підвищити конкурентоспроможність та ефективність. Однак для цього, необхідно враховувати особливості обраної професії. Перш за все, індустрія гостинності повинна дбати про своїх постачальників послуг – своїх співробітників. Думка клієнта про готель залежить насамперед від ефективності їхньої роботи, яка безпосередньо пов'язана з їхнім настроєм. Для того, щоб підтримувати необхідний робочий настрій, необхідно організовувати різноманітні тренінги, впроваджувати та встановлювати стандарти, постійно навчати персонал та розробляти нові системи мотивації. Також важливо, щоб працівники готелю відчували згуртованість колективу (тут потрібно чітко продумати девіз компанії), працювали в команді та усвідомлювали результати своєї праці. Що більше компанія піклується про своїх співробітників, то більше співробітники піклуються про своїх гостей, – про це завжди слід пам'ятати.

Формування корпоративної культури, а тим більше зміна існуючої культури, є складним і багатогранним завданням. Від його вирішення значною мірою залежить успіх бізнесу. Формування та зміцнення корпоративної культури має стати невід'ємною частиною стратегічного та оперативного управління бізнесом і завжди перебувати під контролем вищого керівництва компанії. Як інструмент управління, корпоративна культура може впливати на: привабливість компанії як роботодавця, що відображається в потоці честі її співробітників; мотивацію працівників; продуктивність та ефективність трудової діяльності; моральний дух кожного

працівника та його ділову репутацію; стан людських і виробничих відносин в організації; якість роботи співробітників; творчий потенціал працівників; ставлення працівників до своєї роботи [8]. У сучасних умовах керівники підприємств зацікавлені в тому, щоб зробити гнучкість та інновації найважливішими та найнеобхіднішими компонентами корпоративної культури. Корпоративна культура – це система, яка існує щонайменше на трьох рівнях: зміст, дух і поведінка. Відповідно, відрізняються й механізми її формування [61]. На змістовному рівні корпоративна культура – це сукупність блоків, зафіксованих у текстах і документах, що становлять нормативну базу діяльності підприємства. Механізми, що формують зміст цих блоків, визначаються людьми, які працюють в цьому закладі та в певній мірі визначають себе за якісними аспектами по відношенню до свого оточення в процесі формування корпоративної культури підприємства.

Однак не має сенсу розглядати корпоративну культуру поза і окремо від ментальності співробітників компанії. Ментальний рівень корпоративної культури, тобто її існування на рівні людської свідомості та в її формах, бажано розглядати як набагато складнішу сферу питань, ніж механізми розвитку проєктів, такі як стратегії, технології та регламенти. Для того, щоб перспективні стратегії, нові програми, більш продуктивні норми та ефективні стилі управління почали працювати і приносити фінансові результати, вони повинні бути перетворені на переконання, зобов’язання і мотивації керівництва та персоналу.

Діяльнісний рівень корпоративної культури – це рівень поведінки людей, який реалізує на практиці концепції, корпоративну філософію, корпоративні цінності та норми, відповідні стилі управління, традиції, програми та проекти, а також їхні орієнтації, цілі та усвідомлення ситуації та світу в цілому з метою досягнення місії та стратегії [62].

Таким чином, існують різні підходи до розгляду ролі корпоративної культури в індустрії гостинності. Корпоративна культура готелю існує незалежно від його розміру чи напряму діяльності. Кожна спільнота

гостинності має принципи, норми, правила та процедури, якими керуються члени команди. Інакше кажучи, корпоративну культуру готелю можна розуміти як набір організаційних принципів, цінностей і правил, які поділяються більшістю членів колективу й передаються з покоління в покоління. Окрім загальних правил, у кожній такій команді існує субкультура, яка формується в межах певної групи (відділу, підрозділу чи групи однодумців). Вибір правильних пріоритетів є ключовим елементом у формуванні культури готельного підприємства.

У сучасному бізнесі корпоративна культура виступає важливою умовою успішної роботи підприємства, фундаментом його динамічного росту, гарантом прагнення до підвищення ефективності. З посиленням конкуренції з’являється необхідність у створенні додаткових конкурентних переваг, одним з яких є корпоративна культура. Вкладення в організаційну культуру стають довгостроковим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, підтримка корпоративної культури повинна здійснюватися через загальнофірмові заходи, спрямовані на виховання у співробітників почуття єдності, приналежності до компанії, лояльності і надійності у роботі. Створення позитивного іміджу як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі готельно-ресторанного підприємства буде сприяти вихованню і пропаганді корпоративності і позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективі.

Для комплексного підходу до управління корпоративною культурою необхідно розробляти корпоративні програми з метою формування лояльності персоналу, швидкого вирішення виникаючих проблем в обслуговуванні, підвищення ефективності комунікацій і взаємодії всіх підрозділів готелю, забезпечення стабільної якості обслуговування, а також з навчання персоналу корпоративним стандартам поведінки і обслуговування.

По-перше, корпоративна культура надає робітникам можливість самовизначення та презентації місії корпорації і бренда в своїй особі;

створює у персоналу відчуття надійності місця своєї роботи, своєї значимості в ній, почуття соціальної захищеності.

По-друге, розуміння засад корпоративної культури своєї компанії дає змогу новим співробітникам швидко адаптуватися в готелі, адекватно реагувати на будь-які виробничі ситуації, що виникають.

По-третє, корпоративна культура стимулює розуміння особистої відповідальності робітника, досягнення найкращого результату у виконанні поставлених завдань.

По-четверте, корпоративна культура дає можливість встановлювати взірці, приклади для визнання та заохочення найкращих співробітників.

Практична реалізація розглянутих основних складових формування корпоративної культури й іміджу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу сприятиме підвищенню конкурентних переваг, що приведе до підвищення ефективності діяльності загалом та забезпечить їхнє стале функціонування.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «AVALON PALACE»

2.1. Загальна характеристика діяльності ГРК «Avalon Palace»

Готельно-ресторанний комлекс «Avalon Palace» розташований за адресою: 46002, Тернопільська область, м. Тернопіль, проспект Степана Бандери, 2. За організаційно-правовою формою заклад зареєстрований як діяльність фізичної особи – підприємця.

Готельний комплекс створено з метою забезпечення потреб юридичних та фізичних осіб у високоякісних готельних та супутніх послугах, різноманітних видах продукції, товарів, робіт, послуг, одержання прибутку і на його основі розширення виробництва, реалізації виробничо-економічних і соціально- культурних інтересів засновників і осіб, що працюють за наймом.



Рис. 2.1. Вигляд фасаду і внутрішнього інтер'єру ГРК «Avalon Palace»

Комплекс є презентабельним (рис. 2.1), з місткістю у 60 номерів категорій «люкс», «напівлюкс», «стандарт», «стандарт плюс» та «економ» з двоспальним та односпальними ліжками (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Вигляд номерів у готелі ГРК «Avalon Palace»

Готель відноситься до готелів середньої місткості. Номерний фонд складається з номерів різного рівня комфортності та різної вартості: двокімнатні люкси, одномісні (великі і малі) та двомісні однокімнатні, тримісні номери. У вартість проживання включено сніданок – шведський стіл. Цінова політика готелю зорієнтована на пропозицію доволі широкої номенклатури номерів (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Прейскурант розміщення у номерах ГРК «Avalon Palace»

Тип номера	Ціна, грн.	
	Односпальне ліжко	Двоспальне ліжко
Стандарт мансарда	1100	1430
Стандарт Плюс мансарда	1200	1450
Стандарт Бізнес мансарда	1200	1450
Стандарт	1260	1550
Стандарт Плюс	1350	1630
Стандарт Сімейний		1700
Бізнес	1350	1630
Напівлюкс		2200
Люкс		2300

Поселення у номерах здійснюється згідно міжнародно визначеної практики – з 14:00, а виїзд – з 12:00. При пізньому виїзді (12:00 – 19:00) додатково стягується 50% від вартості номера. Додаткове місце в номері –

250 грн / доба.

У структурі комлексу є бенкетний зал (рис. 2.3), що розміщений на двох поверхах із загальною кількістю місць на 350 осіб (на першому поверсі 200 місць, на другому 150).



Рис. 2.3. Бенкетний зал ресторану ГРК «Avalon Palace»

Ресторан слугує для організації бенкетів, корпоративних вечірок, бізнес-ланчів, весіль, днів народження, ювілеїв та дитячих свят.

Також в комплексі є можливість проведення різних ділових заходів у конференц-залі площею 300 м^2, що вміщує 200 осіб. У залі є телевізор, мультимедійний проектор з екраном, мікрофони та акустична система, фліп-чарт і усі необхідні канцтовари (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Вигляд конференц-залу ГРК «Avalon Palace»

Для проведення невеликих конференцій, презентацій, нарад, ділових зустрічей передбачено зал площею 75 м^2 для 80 осіб (рис. 2.5). Крім цього є окрема кімната, що обладнана спеціально для ділових переговорів. Її площа 35 м^2, де можуть розміститися 20 осіб (рис. 2.6).



Рис. 2.5. Вигляд малого конференц-залу



Рис. 2.6. Вигляд кімнати переговорів

Вартість оренди зазначених залів (табл. 2.2) відповідає середнім цінам оренди таких приміщень у м. Тернопіль .

Таблиця 2.2

Вартість оренди конференц-залів у ГРК «Avalon Palace»

Конференц-зал	Вартість оренди, грн.	
	за 1 годину	з 10.00 до 18.00
Малий зал (до 30 осіб)	400,00	1800,00
Лаундж-бар (до 50 осіб)	450,00	2000,00
Велика зала (до 80 осіб)	600,00	3500,00
Велика зала (до 100 осіб)	700,00	3800,00
Велика зала (до 150 осіб)	800,00	4200,00
Велика зала (до 250 осіб)	900,00	5000,00

У закладі функціонує SPA-центр із сауною (рис. 2.7). Територія Сауни «Avalon Palace», включає в себе:

– Турецький Хамам (парилка, басейн 2,5*4 м з водою 26-28º С, кімната відпочинку, санвузол, душова);

– Римська Парна (парилка, басейн 2,5*4 м з водою 26-28º С, кімната відпочинку, санвузол, душова);

– Фінська сауна (парилка, басейн 2,5*4 м з водою 26-28º С,

кімната відпочинку, санвузол, душова);

– Гуцульська Парна (парилка, басейн 2,5*4 м з водою 26-28º С, кімната відпочинку, санвузол, душова).

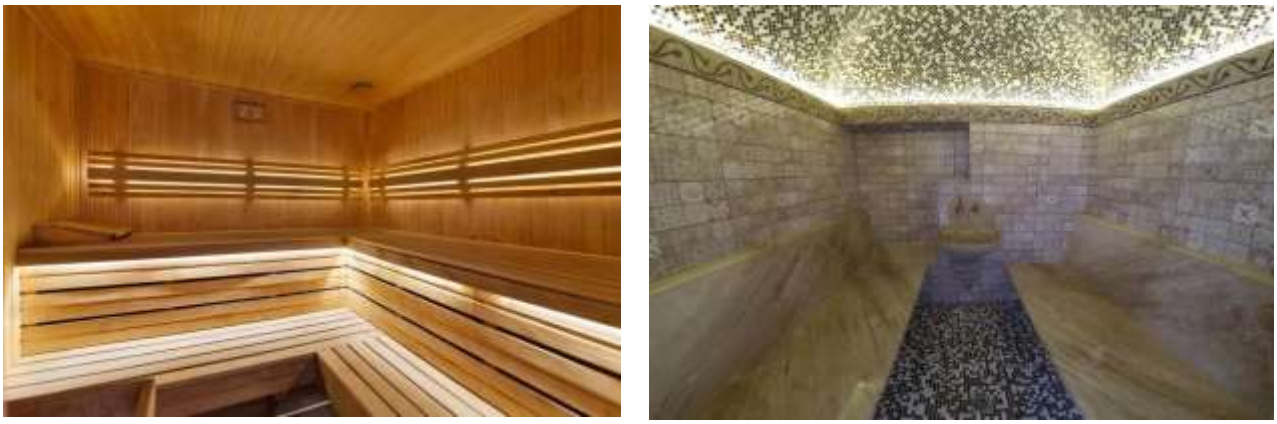


Рис. 2.7. Вигляд фінської парни і турецького хаману

Клієнтам також доступний відпочинок у басейні із протитечією та шийним масажем (рис. 2.8). Ціновий діапазон на послуги SPA- комплексу варіюється залежно дня і годин. Банні послуги надаються цілодобово



Рис. 2.8. Басейни у ГРК «Avalon Palace»

Незважаючи на важкий період діяльності у 2020-2023 роках через спалах коронавірусної пандемії та повномасштабного вторгнення росії, заклад продовжував працювати. У 2020 році загальна сума доходу задекларована на рівні 1121 тис. грн, а у 2023 році – 4945 тис. грн., тобто бачимо зростання надходжень від надання послуг у 2023 році порівняно з попередніми роками (рис. 2.9).

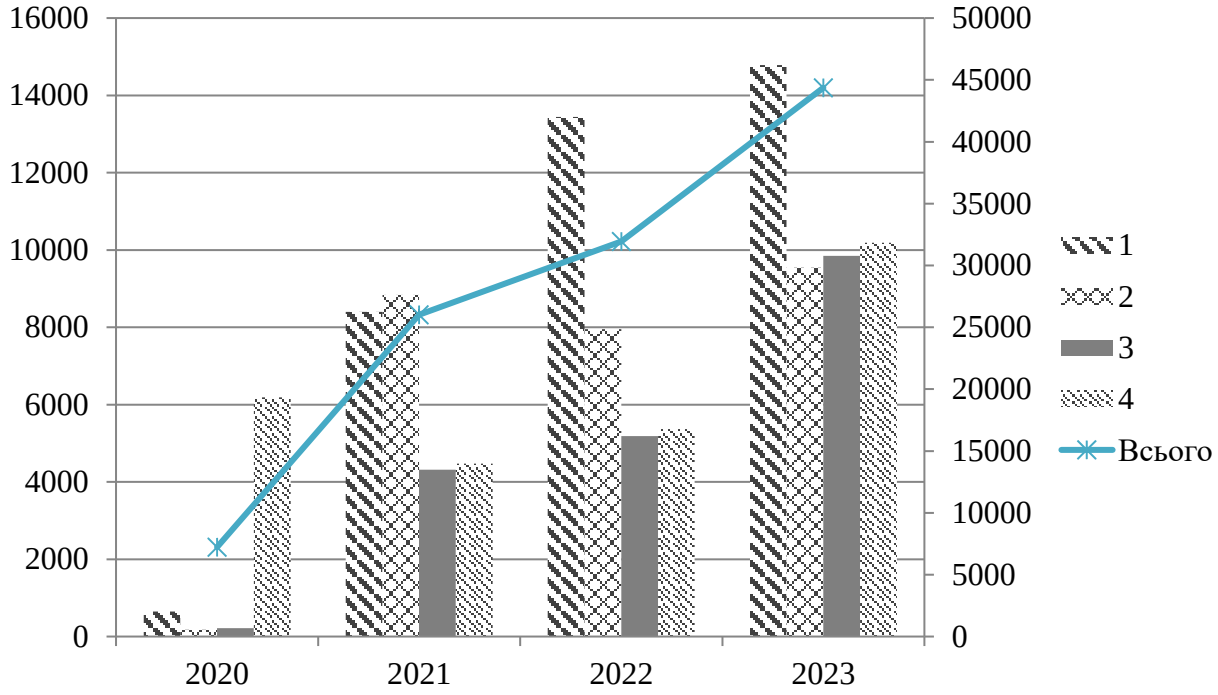


Рис. 2.9. Податкове зобов'язання щодо туристичного збору готелю «Авалон» у розрізі кварталів

Досліджуване підприємство є добросовісним платником податку. У 2020 році сума сплаченого податку за ставкою 5% становила 56041,49 грн, а у 2023 році – 288426,11 грн.

Крім цього готель податкове зобов'язання щодо туристичного збору. На рис. 2.9 представлено дані щодо нарахованого і сплаченого збору у 2020- 2023 рр. Три квартали 2020 року були фактично періодом простою, що цілком зрозуміло при обставинах запровадження карантину в Україні і в світі загалом. Тим не менш, вже в останньому кварталі 2020 року помітно суттєве зростання відвідувачів готелю, що дало змогу сплатити 6187,13 грн. туристичного збору.

У 2021 році ситуація значно покращилася, адже загалом за рік нараховано і сплачено збору на суму 26022 грн, що у 3 рази більше попереднього року. А вже у 2023 році збір зростає до 44367 тис. грн.

Ефективне управління людьми неможливо здійснювати без активної й постійної участі вищого керівництва організації у визначенні завдань

управління людськими ресурсами, моделюванні виробничої поведінки, створенні й впровадженні систем керування, оцінці їх ефективності. У зв'язку з тим, що люди являють собою найбільш важливий організаційний ресурс, керівник повинен приділяти основну частину свого часу саме керуванню персоналом.

Особливий вплив на ефективність роботи закладу здійснює організаційна форма управління досліджуваного закладу, яка за типологією є лінійною і відноситься до найпростіших бюрократичних структур, що втілює принципи центральності і одноосібного керівництва. При цьому для керівника характерним є поєднання усіх видів повноважень, здійснення одноосібного керівництва, повна відповідальність за результати діяльності довіреного йому об'єкта (рис. 2.10).

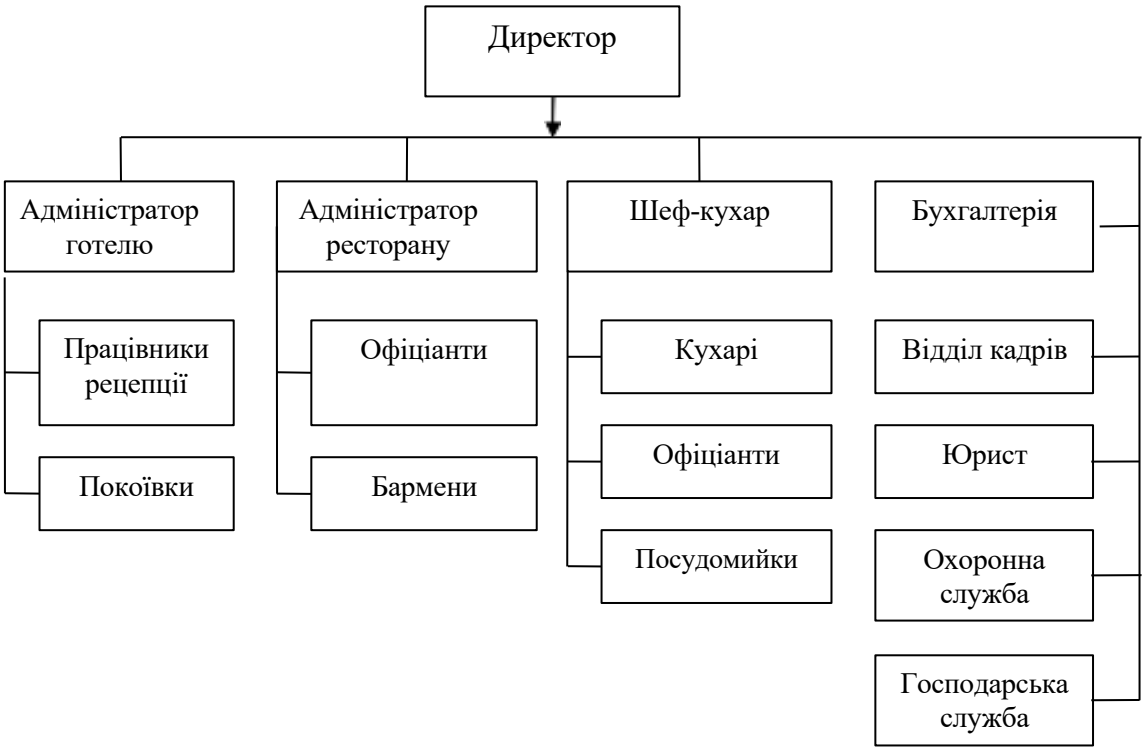


Рис. 2.10. Організаційна структура управління ГРК «Avalon Palace»

Незважаючи на простоту структури, вона тягне за собою як переваги, так і недоліки. До переваг лінійної структури управління відноситься:

– оперативність прийняття та реалізації управлінських рішень;

– відносна простота реалізації функцій управління;

– чітко виражена відповідальність. Недоліки властиві цій структурі:

– роз’єднаність горизонтальних зв’язків у підрозділах;

– безліч контактів з підлеглими, інформаційне навантаження;

– при великій кількості рівнів управління подовжується процес прийняття та реалізації управлінських рішень;

– збільшення кількості рівнів управління при зростанні організації;

– жорсткість структури.

Кадровий склад досліджуваного готельно-ресторанного комплексу представлений різними категоріями працівників. У 2020 і 2023 рр. у штаті працівників закладу було шість осіб. Разом з тим, у 2018-2019 роках кількість працівників була вищою – 11. Таке скорочення пояснюється складним періодом функціонування закладів індустрії гостинності через введений карантин на усій території країни та повномасштабне вторгнення.

Щоправда у сезонний період заклад додатково наймає працівників на умовах цивільно-правового договору, здебільшого для роботи у ресторані. Загалом структура управління персоналом закладу є оптимальною, гнучкою та економічно вигідною для нормального функціонування.

Організація вищого керівництва аналізованого підприємства зумовлена тим, що всі менеджери в готельному комплексі виконують управлінські функції, але існують певні відмінності в їхній діяльності. Один керівник координує роботу інших, які, в свою чергу, координують роботу керівників нижче по ланцюжку, а менеджери координують роботу обслуговуючого персоналу, який не є управлінським персоналом. Таким чином, починаючи з найнижчого рівня, на кожному вищому рівні управління працює менше людей, ніж на попередньому. Менеджери всіх рівнів також виконують виконавчі функції. Частка їх зменшується зі зростанням рівня управління. За оцінками, на вищому рівні вони займають близько 10 %, на середньому рівні – близько 50 % і на найнижчому рівні – близько 70 % часу.

Найвищий рівень управління готелем представлений його власником і генеральним директором, який приймає загальні стратегічні рішення. Ці рішення відносяться до категорії загальних рішень, що визначають розмір готельного комплексу, вибір місця будівництва, архітектуру та дизайн інтер'єру, обладнання та кадровий склад.

Організаційна структура готелю побудована за лінійно-функціональним принципом. Координація роботи готелю здійснюється кадрами управління, які складаються з лінійного керівника (директора готелю) чотири функціональних керівника - головного бухгалтера, майстра по експлуатації, завідуючогогосподарством, черговий адміністратор.

Організаційна структура стає більш міцною тільки в тому випадку, коли в організації встановлюється чітка ієрархічна взаємодія між дорученнями керівництва, тобто коли управлінські дії головного керівника здійснюється по усій вертикалі. Саме за таких умов в організації формується безупинний ланцюг керування, що забезпечує підпорядкування будь-якого суб'єкта діяльності тільки одній особі - головному керівнику (директору). Отже, це є основною перевагою організації готелю «Avalon Palace».

2.2. Аналіз кадрового забезпечення ГРК «Avalon Palace»

Реалізація стратегічних завдань і короткострокових планів припускає виконання персоналом певних дій, що називають виробничими функціями. Управління персоналом є ефективним настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед ними цілей.

Координація в готелі здійснюється як у вигляді розпоряджень, наказів пропозицій, так і шляхом створення системи норм і правил щодо діяльності підприємства. Діяльність персоналу координується керівниками всіх рівнів управління.

В готелі виділяються окремі служби, які безпосередньо обслуговують туристів, та допоміжні служби. Всі керівники цих служб підпорядковуються директору.

В готелі «Avalon Palace», як і в багатьох інших готелях, поки що такого положення немає, а працівники служб діють на основі посадових інструкцій.

Головною службою готелю є служба управління номерним фондом. Служба управління номерним фондом займається рішенням питань, пов'язаних з бронюванням номерів, прийомом туристів, що прибувають до готелю, їх реєстрацією і розміщенням по номерам, а також відправкою додому або до наступного пункту маршруту подорожі. Забезпечує обслуговування туристів в номерах, підтримує необхідний санітарно-гігієнічний стан номерів і рівень комфорту в житлових приміщеннях, займається наданням побутових послуг гостям.

Адміністратор виконує такі функції, як привітання гостей, виконання необхідний формальностей при оформленні гостей, виписка рахунків і розрахунків з туристами, розподіл номерів і облік місць в готелі, займається ключовим господарством, відповідає на телефонні дзвінки тощо. Режим роботиадміністратора: одна доба робоча, три – вихідні.

Покоївки повинні забезпечувати санітарно-гігієнічний стан у всіх приміщеннях готелю (тобто номерному фонді, вестибюлі, тощо), а також надавати побутові послуги, тобто безпосередньо не обслуговують туристів і прибирають переважно службові приміщення.

Господарська служба в готелі «Avalon Palace» представлена трьома працівниками: завідуючий господарством, кастелянша та комірник складу. Завідуючий господарством слідкує за обладнанням та устаткуванням в готелі, за своєчасним здійсненням поставок необхідних речей та матеріалів, проводить інвентаризацію, займається видачею спецодягу та уніформи тощо. Кастелянша підпорядковується завгосподарством і відповідає за ремонт дрібних речей, надання послуг побутового характеру мешканцям готелю та інше.

Бухгалтер займається веденням фінансово-господарських справ готелю, а саме: облік основних засобів, облік нематеріальних активів, облік малоцінних та швидкозновуваних предметів, облік матеріальних цінностей, облік розрахунків по оплаті праці, облік витрат на виробництво готельного продукту, облік реалізації послуг, що надає готель, облік грошових засобів (в касі, на розрахунковому рахунку, на валютному рахунку), облік прибутку та його розподіл, облік власного капіталу готелю тощо.

Кадровою роботою займється директор, який здійснює найм та звільнення працівників, інструктування та оформлення нових працівників, ведення діловодства, пов'язаного з управлінням кадрами (посадові інструкції, штатний розклад…), а також підвищенням кваліфікації та перепідготовко кадрів.

Експлуатаційний персонал забезпечує функціонування систем кондиціювання, теплопостачання, водопостачання, санітарно-технічного обладнання, електротехнічних установок, систем телебачення та зв'язку, слідкує і проводить в порядок обладнання як номерного фонду, так і інших приміщень.

Організаційна структура готелю є функціональною, тобто управління здійснюється деякою сукупністю підрозділів, які спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт. Це означає, що на підприємстві існує розподіл прав та відповідно децентралізація, тобто передача або делегування відповідальності за ключові рішення та передача відповідних прав на нижчі рівні управління.

Персонал готелю «Avalon Palace» являє собою сукупність працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

З метою характеристики трудових ресурсів здійснено аналіз динаміки чисельності персоналу (табл. 2.4).

Аналіз представлених даних відображає стабільність організації. Загалом кількість співробітників готелю збільшилася з 16 осіб у 2020 році

до 19 осіб у 2023 році. Це зумовлено активізацією роботи закладу порівняно з попередніми роками.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки чисельності персоналу ГРК «Avalon Palace»

Категорії працівників	2020 рік		2023 рік	
	штатні працівники	найм на умовах ЦПД	штатні працівники	найм на умовах ЦПД
Адміністратор готелю і ресторану	1		1	
Юристконсультант		1		1
Працівник рецепції	1	1	1	1
Покоївки		2		3
Шеф-кухар	1		1	
Кухар	1	1	1	1
Офіціанти	1	1	1	2
Бармен		1		1
Посудомийка		1		1
Охоронець	1		1	
Майстер		1		1
Прибиральниці		1		2
Всього	*6*	*10*	*6*	*13*

З приводу оплати праці працівників закладу, то тут підтримується політика щомісячного нарахування мінімальної заробітної плати, до якої добавляються кошти на преміювання.

У 2023 році певні категорії працівників отримували заробітну плату у розмірі мінімальної заробітної плати. Сюди належать такі категорії працівників: юрист-консультант (як працівник за цивільно-правовим договором), посудомийка, охоронець, майстер, прибиральниці. Наступного року цим працівникам ще нараховувалася премія у розмірі 3000 грн. Інші категорії працівників отримували тарифну ставку і премію. Найбільш оплачуваними є адміністратор комплексу та шеф-кухар, трошки менша премія виплачується працівнику рецепції та кухарю, ще менша премія у барменів та офіціантів і найменш премійованими є покоївки, посудомийки, охоронець і прибиральниці.

Підсумовуючи аналіз кадрового забезпечення готельно-ресторанного

комплексу, можна ствердно зауважити, що персонал є важливою складовою компонентою оцінки рівня конкурентоспроможності закладу на ринку.

На підприємстві чисельний та якісний склад персоналу визначається документами «Розрахунок чисельного складу», «Штатний розклад». Керівництво неухильно дотримується довгострокової стратегії розвитку підприємства. З 2020 по 2023 р. 60 осіб від усього середньооблікового складу налічують основні працівники – фахівці. Аналіз кадрового складу подано табл. 2.5.

Кількість фахівців та управлінців збільшилася на 9 % та 5,2 % відповідно. Це викликано ускладненням управлінських завдань та додатковим навантаженням, внаслідок збільшення загальної потужності підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз кадрового складу підприємства

Назва	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Керівники	3	4	5
Фахівці	9	9	12
Основні працівники	41	45	60
Допоміжний персонал	9	10	12
Аутсорсинг	5	6	8
Разом:	68	73	98

Щодо допоміжного персоналу, то його зростання порівняно з 2021 р. у 2023 р. склало 5,2 %. Це пояснюється тим, що розширення мережі та збільшення чисельності персоналу загалом потребує більшої кількості обслуговуючого персоналу.

Порівнявши дані щодо працівників, залучених через аутсорсинг, можна сказати, що чисельність персоналу зросла порівняно з 2021 р. на 12,1 %. Доцільність цього методу полягає у зниженні витрат на персонал. У разі всесвітньої фінансової кризи така динаміка чисельності перестала бути негативним чинником виробничо-господарської діяльності даного підприємства.

Поділ персоналу підприємства за рівнем освіти подано у табл. 2.6.

Виходячи з поданих даних, слід зазначити, що три чверті всіх співробітників «Avalon Palace» мають вищу освіту. З початку 2021 р. по 2023р. кількість працівників, які мають вищу освіту, збільшилася на 6,18 %. Водночас кількість працівників, які мають середню професійну освіту, скоротилася на 6,18 %. Це говорить про те, що ринок праці вимагає від потенційних працівників високої кваліфікації, глибоких знань у сфері своєї професійної діяльності, готовності до інновацій.

Таблиця 2.6

Поділ персоналу підприємства за рівнем освіти

Найменування	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Вища професійна освіта	52	58	81
Середня професійна освіта	16	15	17
Разом:	68	73	98

Заклад «Avalon Palace» прагне стати кращим, залучаючи до співпраці професіоналів, справді талановитих людей, адже лише лідери можуть вивести компанію на позицію, що лідирує. Робота тут потребує максимальної самовіддачі. Аналіз вікового складу персоналу подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура персоналу підприємства за віком

Вік	2021 р.	2022 р.	2023 р.
до 20 років	2	2	7
21-30 років	15	19	26
31-40 років	30	31	40
41-50 років	6	6	10
понад 50 років	15	15	15
Загалом:	68	73	98

Розподіл персоналу за віковими категоріями подано на рис. 2.11.

Аналізуючи дані табл. 2.7 та рис. 2.11 можна зазначити зниження середнього віку працівників з поступовим оновленням персоналу й залученням співробітників молодшого віку: працівники, які у виробничих процесах безпосередньо піддаються тривалим навантаженням. Показники

середнього віку, що склалися в готелі «Avalon Palace», говорять про переважання працівників зрілого та похилого віку, що безсумнівно має свої переваги і недоліки. До переваг можна віднести професіоналізм і багатий досвід роботи, недоліками є складність в процесі адаптації до нових умов праці та консервативність мислення.

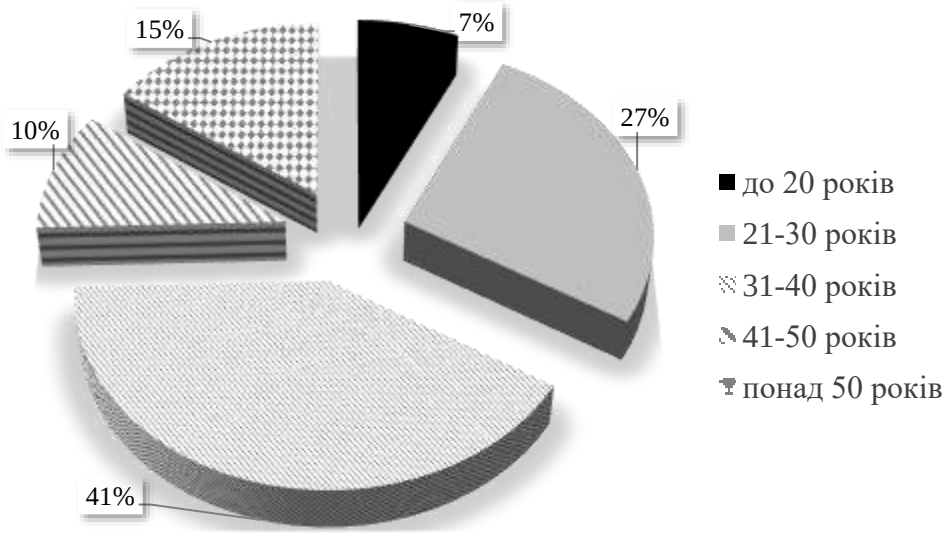


Рис. 2.11. Структура персоналу підприємства за віком

Аналіз поділу персоналу за стажем готелю «Avalon Palace» подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура персоналу підприємства за стажем

Стаж	2021 р.	2022 р.	2023 р.
до 1 року	14	15	19
від 1 до 5 років	19	21	25
від 5 до 10 років	29	30	44
понад 10 років	6	7	10
Загалом:	68	73	98

Найбільша частина персоналу має стаж від 5 до 10 років. Це обумовлено тим, що працівники отримали практичні навички роботи, добре знайомі з колективом і орієнтовані на кар’єрне просування.

У загальній структурі працівники, які мають стаж до 1 року та від 1 до

5 років, становлять 19 % та 26 % відповідно. В основному це молоді фахівці, які розпочинають свій кар'єрний шлях у «Avalon Palace».

Показники людських ресурсів відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури підприємства.

Таблиця 2.9

Кадрові показники підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна, +-
Чисельність початку року	62	68	73	11
Чисельність на кінець року	68	73	98	30
Середньооблікова чисельність співробітників	66	72	97	31
– прийнято працювати	24	27	63	39
– вибули, зокрема	18	22	16	-2
– вибули за власним бажанням	18	22	16	-2

Від складу застосовуваних показників залежить трудомісткість та складність оцінки персоналу. Внаслідок цього у кожному конкретному випадку необхідно аргументувати оптимальний склад використовуваних методів та показників для оцінки ефективності використання людських ресурсів. Показники людських ресурсів підприємства «Avalon Palace» подані в табл. 2.9.

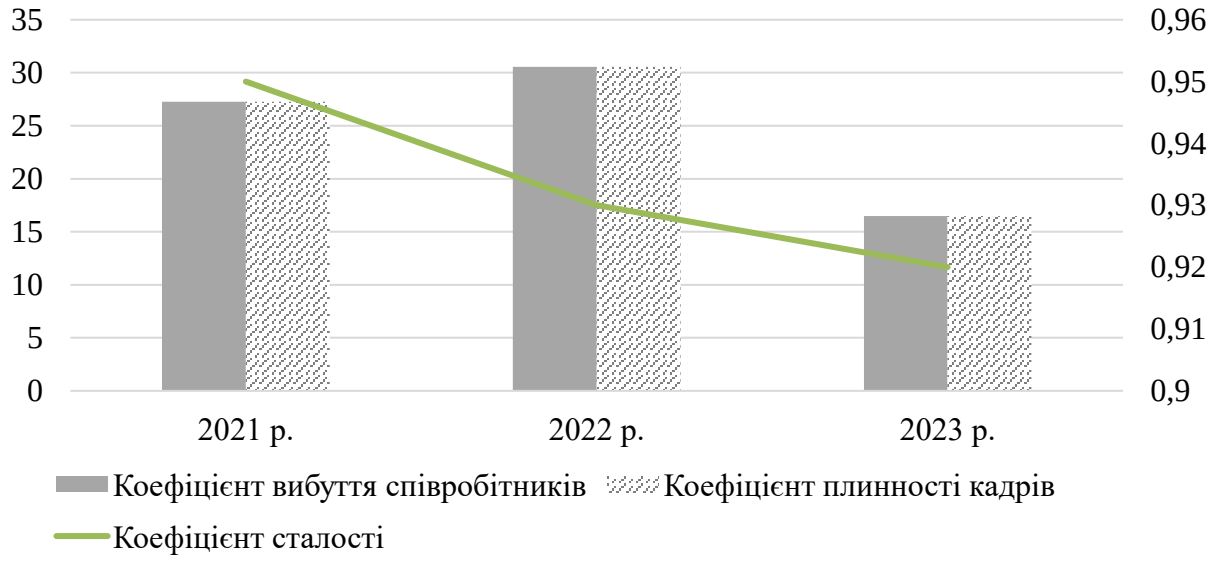


Рис. 2.12. Коефіцієнти плинності кадрів ГРК Avalon Palace»

В нашому прикладі можна говорити про те, що показники руху працівників у «Avalon Palace» (рис. 2.12) свідчать про неефективну кадрову політику, оскільки за досліджуваний період спостерігається збільшення середньооблікової чисельності працівників, однак коефіцієнт сталості персоналу знижується, він становить 0,95 % у 2021 р., 0,93 % у 2022 р. та 0,92 % у 2023 р.

Подані зміни показують, що коефіцієнт обороту працівників з прийому підвищується, коефіцієнт обороту працівників з вибуття та коефіцієнт плинності кадрів знижується, однак останній перебуває на високому рівні, що є негативною тенденцією діяльності «Avalon Palace».

2.3. Аналіз корпоративної культури ГРК «Avalon Palace»

Аналіз складових елементів організаційної культури готелю можливо почати з характеристики будівлі та інтер'єру готелю, тому що саме вони складають перше враження про готель.

Зовні готель має досить привабливий вигляд. Фасад будівлі сучасний. Привабливо виглядає приміщення вестибюля, хоча планується його реконструкція цього літа. Також більша частина номерів була переобладнана у відповідності з світовими тенденціями дизайну і має досить привабливий вигляд.

Оформлення номерів виконано в єдиному стильовому рішенні, майже у всіх номерах є декоративне озеленення: все це створює клієнту атмосферу затишку та психологічного комфорту.

Щодо якісного стану номерів можна сказати, що завдяки проведеному капітальному ремонту та переоснащенню номерів, в цілому вони відповідають вимогам до категорії готелю ***.

Зовнішній вигляд персоналу відіграє дуже значну роль в формуванні у клієнта уявлення про готель.

Обслуговуючий персонал готелю «Avalon Palace» працює у відповідності до вимог письмових стандартів (інструкцій) для персоналу, фіксуючі функціональні обов'язки і встановлені правила роботи. Працівники мають кваліфікацію, відповідну до виконуваної роботи, ввічливо та уважно ставляться до клієнта, допомагають вирішити непорозуміння, пов'язані з проживанням у готелі.

Персонал, зайнятий в зоні обслуговування володіє іноземною мовою міжнародного спілкування (англійською) та тією, що найбільш вживається клієнтами (російською).

Таким чином, клієнт готелю «Avalon Palace» може отримати необхідну послугу, звернувшись до будь-якої службової особи готелю (адміністратор, покоївка, чергова, тощо). У такому разі побажання гостя передається цими особами у відповідні виконавчі служби.

Щодо культури трудового процесу необхідно зазначити, що в даному готелі відмічається досить низький рівень автоматизації трудового процесу. Якщо робочі місця адміністратора, помічника адміністратора оснащені комп'ютерною технікою та засобами зв'язку, то інші служби готелю відчувають нестачу саме автоматизованої техніки, що негативно позначається на ефективності діяльності.

Головною задачею ГРК «Avalon Palace» є надання послуг проживання. У склад місії даного готелю входять наступні моменти: надання послуг проживання, економічне зростання завдяки взаємній вигоді для готелю та клієнтів, отримання прибутку шляхом служінню суспільству, чесна конкуренція на готельному ринку України, участь в управлінні всіх працівників.

Керівництво готелю «Avalon Palace» відокремлює наступні задачі:

– Всім гостям необхідні чисті комфортабельні номери, уважне, професійне та дружнє обслуговування, безпечні та надійні умови проживання.;

– Персонал повинен повністю відповідати як очікуванням гостей, так і

керівника.

Більшість працівників знають місію, мету та структуру свого готелю, хоча інформацію про них вони отримали з різних джерел: частіше від колег, ніж від безпосереднього керівництва.

До організаційних цінностей в готелі «Avalon Palace» можна віднести високий рівень дисципліни: працівники не дозволяють собі запізнитися на роботу, невчасно прийти з обідньої перерви, порушити правила поведінки.

Сьогодні в готелі все більшу роль починають відіграють такі цінності як орієнтація на клієнта, задоволення всіх його вимог, надання необхідної інформації, уважне ставлення.

Серед позитивних моментів існуючої організаційної культури ГРК «Avalon Palace» можна зазначити наступні:

– Раціонально організована система проходження випробувального терміну нових співробітників, який в більшості випадків сприяє кращій адаптації на робочому місці.

– Традиція відмічати День Народження працівників. В День Народження працівника його вітають співробітники та адміністрація готелю, дарують квіти, вітальну листівку та нагороджують додатковою премією. Святкування дня народження відбувається в обіденну перерву на робочому місці.

Особливою подією в готелі «Avalon Palace» вважається святкування ювілеїв співробітників (50, 55, 60 років), яке звичайно проводиться за бажанням іменинника в ресторані при готелі.

В готелі також прийнято усім колективом відмічати такі свята як: День Перемоги, Восьме Березня-жінкам всього готелю даруються квіти, вітальні листівки та оформлюється наказ на додаткове преміювання в розмірі 200- 300 грн., також святкується Новий Рік, День армії.

Таке святкування визначних дат усім колективом допомагає створити в готелі сприятливий психологічний клімат, згуртований, дружній колектив, допомагає працівникам краще пізнати один одного та взагалі підвищує

рівень корпоративної культури готелю.

Застосування системи премій за результатами роботи готелю, яка призводить до економічного зацікавлення працівників, але з іншого боку не зацікавлює працівника в особистому внеску у підвищення ефективної діяльності готельного комплексу.

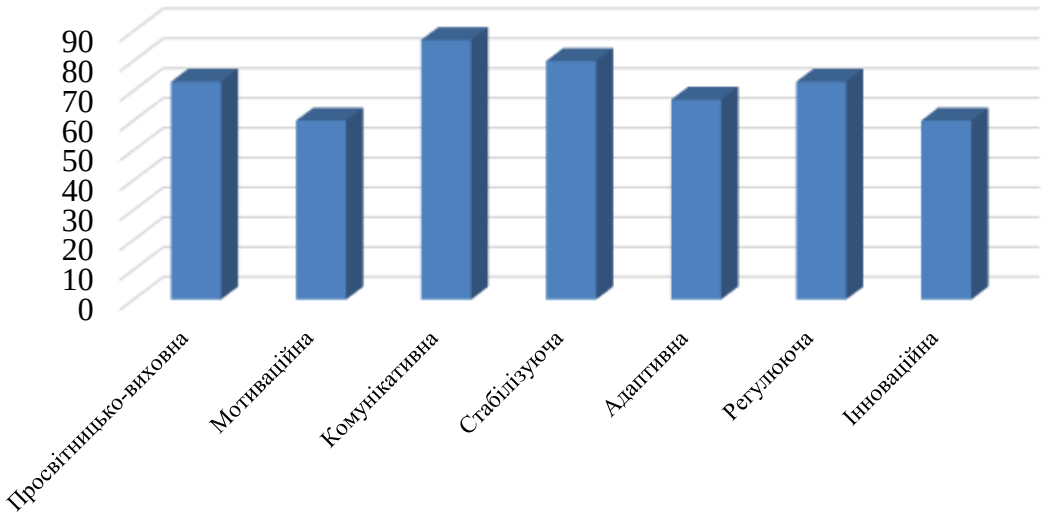
Особливістю формування корпоративної культури в сфері гостинності є стандарти. Готельно-ресторанний бізнес працює добре, як налагоджений механізм, якщо в ньому все регламентовано. Основне завдання стандартів у тому, щоб всі співробітники, які займають однакову посаду, виконували посадові обов'язки однаково. Постійна увага приділяється зовнішньому вигляду - внутрішній розпорядок регламентує зовнішній вигляд своїх співробітників.

До зовнішнього вигляду працівників такого закладу є особливі (досить суворі) вимоги, яких мають дотримуватися працівники всіх рівнів управління. Спільне в них: охайність, чистота одягу, зачіски і взуття. В стандартах обслуговування, які діють в ГРК «Avalon Palace», увага також приділяється обов'язкам персоналу і способу поведінки в тій чи іншій ситуації. Буквально за пунктами прописується, що потрібно зробити, що побачити, на що звернути увагу, як відповідати по телефону і так далі.

Для проведення діагностики існуючого рівня корпоративної культури та психологічного клімату в колективі. Для цього, під час написання дипломної роботи проведено опитування (рис. 2.13).

Як видно з рисунку корпоративна культура знаходиться на достатньому рівні, в ГРК «Avalon Palace" цінуються традиції, власна історія та культивуються базові цінності, діє ефективна мотиваційна система, яка забезпечує позитивну інноваційну динаміку, персонал заохочується до підвищення професіоналізму й розширення компетенції, налагоджена хороша комунікативна система і панує доброзичлива атмосфера, підприємство має хороший адаптивний потенціал і поєднує

регулювальні процедури із креативністю.



Функції корпоративної культури ТОВ «Avalon Palace»

Рис. 2.13 Забезпечення функцій корпоративної культури ГРК »Avalon Palace»

Звичайно ж в готелі існують певні недоліки діючої організаційно культури, їх не можна назвати негативними сторонами, тому що вони не ведутьвідразу і прямо до зниження ефективності готелю, але в майбутньому можуть вплинути на неї негативно.

До цих рис відносяться відсутність:

– Оформлених в єдиному документі декларації прав співробітника, ділових та моральних якостей працівника, умов праці, норм поведінки, соціальних благ та гарантій (філософія готелю) внутрішньоготельних правил та принципів взаємовідносин працівників, закріплених письмово правил поведінки. Обов'язки, функції та правила поведінки працівників готелю «Avalon Palace» закріплені лише в посадових інструкціях.

– Легенд і міфів про готель та його творців;

– Конкурсів професійної майстерності;

– Кодексу честі співробітника готелю;

– Медичного або оздоровчого центру;

– Уніформи певної категорії працівників (чергових по поверху, прибиральниць, покоївок)

– Проведення заходів щодо спільного відпочинку, зокрема: виїзди на природу, відвідування групи здоров'я, басейну, солярію і інш.

– Запису на відеофільми основних подій в житті готелю, конференцій, семінарів, урочистих заходів і ін.

– Регулярного інформування співробітників про досягнення в роботі готелю (один з варіантів - виступ директора готелю з підведенням підсумків, оцінкою роботи готелю і т.п.).

– Системи збору і реалізації пропозицій та прохань співробітників готелю (порядок, терміни, відповідні розпорядження).

Але все ж таки, не дивлячись на існування багатьох недоліків, недоробок в організаційній культурі готелю «Avalon Palace», він за роки свого існування зумів створити свою власну організаційну культуру, єдиний корпоративний дух, сприятливий психологічний клімат, сформував певний позитивний іміджу своїх гостей, про що свідчить список постійних клієнтів, відсутність плинності кадрів.

Не досить велика увага з боку керівництва готелю «Avalon Palace» приділяється деталям реального життя в готелі. Керівники підрозділів повинні відстежувати по всьому готелю, що в ньому відбувається, намагаючись при цьому крок за кроком управляти культурою організації.

Відомо, що ряд керівників упевнено дотримуються певних цінностей і вірувань, але не передають їх іншим членам даного підприємства. У такій ситуації вони втрачають можливість впливати на корпоративну культуру готелю. Управлінець – «самітник», осягнувши всі «технічні» таємниці управління, не може впливати на культуру готелю, залишаючись «невидимим».

Для аналізу корпоративної культури ГРК «Avalon Palace» використаємо методику діагностики корпоративної культури OCAI, яка передбачає ґрунтовну діагностику важливих її аспектів для ідентифікації

існуючої культури організації, а також дає можливість визначити культуру, до якої члени організації намагаються прийти, щоб відповідати вимогам зовнішнього середовища за 5 років, щоб перебувати на вершині успіху.

Враховуючи те, що дослідження проводилося з метою аналізу домінуючого типу організаційної культури на рівні організації, було проведено опитування серед персоналу.

У таблиці 2.10 наведемо розрахунок рейтингових оцінок організаційної культури для ГРК «Avalon Palace».

Таблиця 2.10

Розрахунок рейтингових оцінок організаційної культури ГРК «Avalon Palace» за методом діагностики OCAI

	Бали оцінки «Тепер»				Бали оцінки «Бажано»			
№	A	B	C	D	A		C	D
1	10	10	30	50	10	10	30	50
2	40	20	20	20	40	20	20	20
3	35	35	15	15	35	35	15	15
4	20	20	15	45	20	20	15	45
5	15	15	30	40	15	15	30	40
6	20	20	45	15	20	20	45	15
$\sum\{x_i\}$	140	120	155	185	170	160	115	155
$\mu = E\{x_i\}$	23	20	26	31	28	27	19	26

Згідно з методикою OCAI організаційна культура класифікується на один із чотирьох типів: клан, ієрархія, ринок або адхократія. OCAI є однією з найвпливовіших і широко використовуваних моделей у галузі дослідження організаційної культури порівняно з іншими моделями та шкалами [12].

На основі одержаних результатів побудуємо профілі організаційної культури у вигляді чотирикутника, відображеного на рис. 2.14, отриманого шляхом поєднання загальною лінією оцінок, відзначених по діагоналі.

Після проведення оцінки шляхом використання методики OCAI та графічного зображення результатів дослідження можем розробити наступні висновки: станом на зараз в ГРК «Avalon Palace» переважає ієрархічна організаційна культура, яка характеризується стабільним та у значній мірі однаковим процесом надання послуг.

Ключові цінності концентруються навколо підтримки рентабельності, надійності, швидкості обслуговування, плавності виробничого процесу, чіткого розподілу повноважень щодо прийняття рішень, широко застосовуються стандартизовані правила і процедури, механізми контролю та обліку, організацію об'єднують формальні правила та офіційна політика.

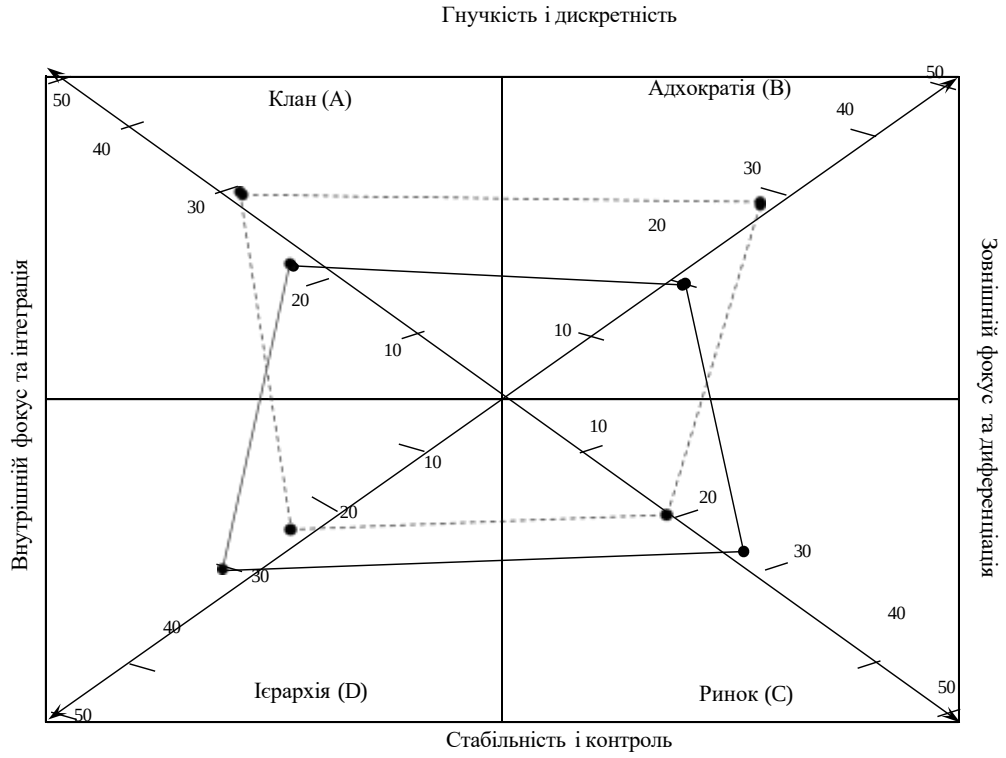


Рис. 2.14 Профіль корпоративної культури ГРК «Avalon Palace» за методом діагностики OCAI(*)

* суцільна лінія відображає фактичний профіль організаційної культури, штрихова лінія – бажаний для підприємства в майбутньому

Поясненням вибору саме такого типу організаційної культури є нещодавнє відкриття комплексу та необхідності налагодження його прибуткової та безперервної роботи.

Однак, для перспективи розвитку працівники ГРК «Avalon Palace» все ж обрали більш збалансовану організаційну культуру з можливостями поєднання кланової та ринкової культури, використовуючи стандартизовані підходи ієрархічної культури. Кланова культура, згідно з оцінкою в OCAI, характеризується як дружне місце роботи, де люди мають багато спільного і довіряють один одному. Вона нагадує велику родину. Лідери

мислять як вихователі і, можливо, навіть як батьки. Організація тримається разом, завдяки відданості та традиції. Вона робить акцент на довгостроковій вигоді від вдосконалення особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається в термінах здорового внутрішнього клімату і турботи про людей.

Керівництво готелю «Avalon Palace» розуміє значення культури в повсякденному житті підприємства. При цьому дійовими засобами виступають маніпулювання символами та матеріальними речами готелю, створення і вироблення зразків поведінки, введення крок за кроком умов взаємодії.

Управління організаційною культурою в даному готелі здійснюється за допомогою таких мір, як контроль за її станом з боку керівників; пропаганда та навчання персоналу необхідним навичкам; підбір кадрів, що відповідає даній культурі, використання символіки, традицій готелю.

Керівники готелю іноді можуть йти «напролом», не звертаючи уваги на сформовану культуру. Навіть якщо ці дії в правильному напрямку, вони викликають опір людей, що мають визначені звички і традиції, а тому навряд чи не виступають особливо успішними.

Апарат управління користується наступними методами підтримки організаційної культури готелю, продемонстровано на рис. 2.15.

Таким чином можна зазначити, що в готелі «Avalon Palace» існує безпосередній зв'язок апарату управління та організаційної культури, що склалася.

Керівництво готелю формує поведінку персоналу, сприяючи забезпеченню цілей, що стоять перед готелем, «маніпулюючи» свідомістю працівників, зміцнюючи стабільність системи відносин та безпосередньо впливаючи на створення позитивного іміджу готелю, його самобутності.

Тобто іншими словами, апарат управління здійснює керівництво корпоративною культурою на принципах безперервності та тривалого впливу.



Рис. 2.15. Методи підтримки організаційної культури

Підводячи підсумок, хотілося б відзначити, що ГРК «Avalon Palace» привертає все більше нових клієнтів, що забезпечує компанії популярність, престиж і стабільність. Організаційна культура ГРК «Avalon Palace» має ряд як позитивних, так і негативних моментів, зокрема: більшість співробітників компанії знають і цікавляться історією своєї компанії; чітко сформульовані місія, стратегія і цілі, які орієнтовані на споживача, на ефективність і якість процесів, на розвиток персоналу. В компанії постійно вдосконалюється якість, проглядається і відчувається імідж компанії; в організації прописані стандарти поведінки співробітників, яких повинен дотримуватися кожен співробітник, так як це важливо для злагодженої роботи колективу; існує єдиний стиль, що підтримується більшістю колективу, який поширюється і на зовнішній вигляд і символіку організації; канали інформації досить ефективні і налагоджені (сайт, робочі наради і планерки).

Проведений аналіз дозволив скласти типологічну характеристику ГРК «Avalon Palace», основні ознаки якої проявляються у тому, що керівники, концентруються на окремих питаннях і деталях. Домінуючі цінності

комплексу – відданість професії, розподіл повноважень та влади, організація роботи та дисципліна. Відповідно до результатів діагностики методом OCAI в майбутньому потрібно більше зусиль направити на турботу про людей та їхні потреби, виключення фаворитизму та привілеїв для окремих осіб, повагу до прав людини, можливості підвищення кваліфікації та самореалізації, справедливість при оплаті праці, мотивацію людей ставленню до людей.

Один із головних напрямків формування корпоративної культури підприємств сфери гостинності є надання послуг більш високої якості в порівнянні з конкурентами, послуг, що повинні задовольнити і навіть перевершити очікування гостей. Очікування формуються на основі вже наявного у клієнтів досвіду, а також інформації, одержуваної з особистих або масових каналів. Якщо уявлення про отриману послугу не відповідає очікуванням, гості втрачають інтерес до цього закладу, а якщо відповідає або перевершує, вони можуть знову вибрати його. Тому для індустрії гостинності важливо не тільки справити хороше перше враження, але і передбачити бажання гостей, проявляючи щирий інтерес до їхніх проблем.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ГРК «AVALON PALACE»

3.1. Напрямки удосконалення корпоративної культури

ГРК «Avalon Palace» був побудований більше двадцяти років тому і більшість персоналу працює більше 10 років, тому корпоративна культура, що сформувалася в готелі, потребує переорієнтації на більш сучасні підходи до управління, акцентування уваги на людській індивідуальності, повазі до кожної окремої особистості та органічному поєднанні власних інтересів з системою колективних відносин, що обумовлюються ціннісною шкалою готелю, яка поділяється всіма її працівниками.

Готель не може функціонувати, якщо його працівники не володіють, крім набору необхідних умінь і навичок, зведенням і неписаних правил, законів життя даного готелю, не вибирають певного ставлення до своєї роботи, колег і клієнтів. Саме разом ці навички, уміння, погляди, норми поведінки, правила організації і створюють корпоративну культуру готелю. До провідних факторів,що визначають корпоративну культуру ГРК «Avalon Palace», відносяться цінності, що указуються вищим керівництвом. Мається на увазі відношення до клієнтів, партнерів, орієнтація на світові стандарти і розширення переліку послуг, системи навчання, норми поведінки і ряд інших цінностей.

Успіх ГРК «Avalon Palace» може в більшій мірі залежати від сили корпоративної культури, ніж від багатьох інших чинників підприємства. Сильні корпоративні культури полегшують комунікацію і процес прийняття рішень, спрощують співпрацю на основі довіри. Найбільш важливим чинником сильної корпоративної культури є її неформальний вплив на молодих працівників, опосередкований розвиток їх особистих і професійних якостей через працюючі правила і норми, носієм яких є персонал, його

провідні фахівці і досвідчені "кадрові" працівники.

З вищезазначеного випливає об'єктивна необхідність удосконалення існуючої організаційної культури в ГРК «Avalon Palace»:

Орієнтація на результат. Навчання персоналу, впровадження нових провідних технологій та вдосконалення управління-все повинно підкорятися отриманню більш високого результату діяльності.

Робота на загальні цілі. Кожний працівник здійснює свій внесок у загальнусправу готелю.

Концентрація на малому. Не вирішувати усі глобальні проблеми одночасно, а підходити до них крок за кроком, обираючи основні та концентруючи на них усі наявні ресурси та можливості. Не "розпилятися", щоб не погіршити високі стандарти обслуговування.

Довіряти. Партнерам, керівництву, колегам, підлеглим-без виключення.

Усі працюють з повною самовіддачею, використовуючи самоконтроль.

Думати позитивно. Позитивне мислення дозволить легше переносити тимчасові невдачі, зберігати спокій, що дозволить здобути додаткове джерело позитивної енергії.

Необхідно запропонувати наступні заходи щодо покрашення елементів організаційної культури в ГРК «Avalon Palace».

Якісний стан матеріально-технічної бази свідчить про значне відставання від світових стандартів, але ціни на послуги залишаються майже "на світовому рівні".

Для вирішення цієї проблеми недостатньо заходів щодо додаткового благоустрою готелю «Avalon Palace». Потрібне комплексне переобладнання багатьох приміщень готелю та облаштування їх сучасними меблями, технологічним обладнанням, засобами автоматики та телемеханіки, електронною апаратурою управління, а також впровадження нових засобів для заняття спортом, у будь-яку пору року, оздоровчими процедурами, організації приміщень для ефективної роботи ділових людей, дозвілля і

культурного відпочинку.

Безумовним аспектом підвищення рівня корпоративної культури готелю є якість послуг, яка розуміється як властивість і характерна особливість послуги, що викликає задоволення споживача, та як відсутність недоліків, що посилюють почуття задоволення у клієнта. Розуміння важливості аспекту якості позбавить готель від таких ситуацій, при яких працівники однієї служби знищують зусилля іншої. Споживання послуг поліпшеної якості та більшої споживчої вартості зменшує поточні витрати споживачів та забезпечує більш повне задоволення їх вимог.

Важливою умовою підтримання постійно високого рівня якості надаваємих послуг та обслуговування є контроль. З цією метою в готелі «Avalon Palace» можливо було б створити комплексні наскрізні групи якості, основними завданнями яких була б: підготовка та впровадження пропозицій щодо підвищення якості, удосконалення технології процесу обслуговування та організації праці; вивчення та впровадження передового вітчизняного та зарубіжного досвіду, нових форм обслуговування туристів; контроль за якістю обслуговування.

Як відомо, задоволений клієнт поширює серед людей, які його оточують, позитивну думку про якість наданих послуг та обслуговування в даному готелі в середньому п'яти іншим, незадоволений клієнт повідомляє про недоліки десяток та більше людей, тобто створюється певний імідж готелю.

Щоб досягти успіху або просто вижити, керівництво готелю «Монте-Крісто» необхідно розробити нову філософію. Неухильним правилом для персоналу повинно стати шанобливе відношення до будь-яких культурних традицій і образу мислення, а також готовність до спілкування без забобонів зі всіма клієнтами.

Для підвищення рівня корпоративної культури в ГРК «Avalon Palace» доцільно було б розробити та офіційно затвердити внутрішньо-готельні правила та принципи взаємовідносин працівників та службовців - філософію

готелю. При створенні даного документу необхідно врахувати думку співробітників.

Філософія - це не воля окремо взятого начальника і не його «надумані» вимоги, а колективно вироблений документ, в написанні якого бере участь більшість працівників готелю. Філософія готелю-більш гуманна і зрозуміла альтернатива нашому незавершеному трудовому законодавству.

Метою обслуговуючого персоналу повинно бути створення відкритої, дружньої атмосфери, тому, звертаючись до гостя на ім'я або прізвище, будь-який працівник ГРК «Avalon Palace» зможе добитися розташування гостя. Гості і співробітники повинні будувати свої відносини на взаємній повазі, стаючи рівноправними діловими партнерами. Необхідно, щоб кожний гість міг звернутися до будь-якого співробітника готелю зі своїми проблемами і турботами і його очікування виправдалися. Саме такий рівень обслуговування стане гарантією успіху і конкурентноздатності ГРК «Avalon Palace» на ринку готельних послуг.

Перемога на сучасному ринку можлива тільки тоді, коли готель в своїй діяльності орієнтується на клієнта. ГРК «Avalon Palace» для того, щоб досягти високої культури обслуговування повинен на перше місці завжди ставити клієнта. Коли структура готелю буде орієнтована на споживача, робота кожного буде спрямована на те, щоб якомога краще обслужити клієнта.

Навчання персоналу тому, що треба робити, як, з якою якістю чи з якими результатами є важливим не тільки для ефективного управління кадрами, а й виробничим процесом. Це важлива частина комерційної стратегії і повсякденної роботи для досягнення якісного готельного продукту.

Для якісних змін в корпоративній культурі ГРК «Avalon Palace» та в обслуговуванні, зокрема, необхідне розуміння простої істини, що головна людина в готелі - Гість. Ілюстрацією до цього можуть бути заповіді, прийняті для персоналу:

11 заповідей доброго ставлення до клієнта:

Клієнт: Найважливіша частина нашої діяльності. Клієнт: Не залежить від нас, ми залежимо від нього. Клієнт: Не перериває нашої роботи, він є метою роботи.

Клієнт: Робить нам ласку, коли звертається до нас, ми не робимо ласку, обслуговуючи його.

Клієнт: Учасник нашої діяльності, а не стороння особа.

Клієнт: Не холодна статистика, а жива людина з почуттями та емоціями, як і ми.

Клієнт: Не той, кого треба переконувати чи змагатися у дотепності.

Клієнт: Людина, яка приходить до нас зі своїми потребами, а наша робота - задовольнити ці потреби.

Клієнт: Заслуговує найбільшої чемності та уважного поводження, що миможемо дати.

Клієнт: Джерело сили нашого бізнесу.

Клієнт: Завжди має рацію, але має право помилятися.

Так як за роки своєї діяльності готель зумів скласти чималий список

постійних клієнтів та, як відомо, нового клієнта у 4-6 разів складніше здобути, ніж утримати того, що вже є, тому персонал готелю повинен більше уваги приділяти постійним клієнтам (створити базу даних клієнтів готелю).

Наприклад, пропонувати номери, де вони раніше зупинялися, організовувати ювілейні зустрічі (п'яте чи десяте відвідування готелю), підносити їм квіти, сувеніри та проявляти інші знаки уваги. Як правило, постійні гості реєструються додатково, дані таких карток можна використовувати для привітання їх з днем народження, різдвяними святами та ін.

Психологія працівників ГРК «Avalon Palace» налаштована так, що кожний співробітник, приділяючи мало уваги клієнтові, працює на свого начальника.

Персоналу ГРК «Avalon Palace» необхідно змінювати психологію та розробляти таку організаційну структуру (відповідно й організаційну культуру), яка б підтримувала працівників, що обслуговують гостей. Тільки так зникне почуття страху перед начальством та найважливіша інформація про потреби та враження гостей, якою володіє персонал, знайде шлях до керівного рівня.

Керівникам підрозділів готелю слід використовувати виробничі наради перш за все як постійне джерело надходження інформації від клієнтів через персонал, а не тільки для "розбору польотів".

Необхідно застосовувати принцип "прозорості управління". Керівні працівники повинні бути для співробітників еталоном відношення до роботи. Вони несуть відповідальність за свої слова і вчинки, визначають власним прикладом рівень відношення до роботи.

Ефективне управління персоналом в ГРК «Avalon Palace» повинно базуватися на особистому прикладі, тобто поведінці керівників, за якою з дня в день спостерігають співробітники. Перефразувавши відоме прислів'я, можна зазначити, що "Людям неважливо, скільки і що ти говориш, поки вони не побачать, що ти робиш. Люди дивляться на свого начальника, і вирішують, чи серйозне те, чим він займається, як він ставиться до роботи, так і я буду, на що він звертає увагу, на те і я буду, на що він закриває очі, так і я буду діяти".

Істотними показниками корпоративної культури готелю є культура праці, естетика надання послуг, культура поведінки, спілкування, мови персоналу. Культура поведінки готельного працівника включає в себе всі сторони зовнішньої і внутрішньої культури людини, а саме: правила поведінки і спілкування, уміння правильно виражати свої думки, дотримуватися мовного етикету. Тому керівництву ГРК «Avalon Palace» необхідно було б підвищити професійні та особисті вимоги до персоналу готелю.

Потрібно створити та офіційно затвердити документ правил поведінки

персоналу готелю, стилю обслуговування гостей, зовнішнього вигляду. Виконання вимог даного документу повинно бути обов'язковим для всього обслуговуючого персоналу готелю.

Хоча готель «Avalon Palace» призначений для короткотермінового проживання в ньому, частина готельного фонду буває зайнята громадянами, що проживають тривалий час, або в зв'язку з тривалими відрядженнями, зі спеціальними роботами, науковими відрядженнями, представництвом різних організацій або іноземних фірм і т.д. Тривалі контакти гостей з обслуговуючим персоналом іноді приводять до фамільярності, що виходить за рамки службових взаємовідносин.

Обслуговуючий персонал даного готелю повинен пам'ятати завжди, що поверх або кімната покоївок-це передусім службові приміщення, а персонал, зайнятий в зміні, знаходиться при виконанні службових обов'язків.

Керівництво ГРК «Avalon Palace» повинно налаштовувати свій персонал таким чином, щоб він розумів, що кожний з співробітників готелю вносить свій внесок в створення у гостя хорошого враження про готель.

Також особливо необхідно відмітити наступні заходи щодо підвищення рівня існуючої організаційної культури готелю, як:

– Чіткий ритуал організації прийому в готель нових співробітників (вручення в день прийому на роботу буклету про готель, пропуску, довідкових телефонів; організація адаптації новачків до умов роботи, включаючи закріплення наставників; навчання новачків).

– Планування кар'єри співробітників (сприяння в навчанні, стажуванні, пересуванні).

– Навчання персоналу. Відправляти співробітників на семінари, здійснюючи зовнішнє навчання, проводити ще і внутрішні навчальні програми. Встановлення пільг і заохочень для співробітників, що проробилив готелі певну кількість років, наприклад, 5 і більш.

– Розширення асортименту послуг, що надаються службами готелю. Виходячи з місця розташування та ділового призначення готелю «Avalon

Palace», доцільно було б організувати в ньому: універсальний зал для проведення конгресів, культурних заходів, приміщеннями для секційних засідань, тренажерний зал, солярій, кімнати для настільного тенісу, багатофункціональне приміщення для проведення спортивних ігор тренувань з техніки туризму, басейн з можливістю тренувального і оздоровчого плавання, фітнес-центр, що при одночасному більш сучасному переобладнанні готелю дасть можливість навіть підвищити його категорійність.

– Розширення випуску рекламних матеріалів і сувенірних виробів

– Встановлення свята "День Народження готелю";

– Встановлення ритуалів Днів Народжень підрозділів готелю. Можливо було б започаткувати корпоративне свято, вручати призи по декількох номінаціях. Наприклад, "Людина року". Деякі з таких подій можуть перетворитися в місцеві легенди, які дуже допоможуть новим співробітникам пам'ятати, що для всіх саме головне. Подібні свята є найважливішою частиною мотивації - це частина системи зворотного зв'язку працівників готелю. Саме постійний і конкретний зворотний зв'язок забезпечить прогрес в потрібному напрямі.

– Підтримка колективних виїздів на відпочинок (з участю керівників готелю).

– Створення власного медичного центра і центра відпочинку

– Підтримка співробітників в формуванні їх страхових і пенсійних фондів.

– Регулярне інформування співробітників про досягнення в роботі готелю (виступ керівників готелю з підведенням підсумків, оцінкою роботи і т.п.).

– Створення системи збору і реалізації пропозицій і прохань співробітників готелю (порядок, терміни, відповідні розпорядження).

– Створити традицію: працівнику, що звільняється з власного бажання

(їх мало, але вони є), пропонувати заповнити анкету з питаннями, присвяченими корпоративній культурі. Люди, які йдуть з готелю, більш вільні у своїх висловлюваннях, незалежні від начальства, легше міркують, їх думка не менш цікава, ніж ради експертів, клієнтів та співробітників готелю (годинники, краватки, записники і ін.).

Одним з резервів підвищення ефективності управління персоналом та удосконалення існуючої організаційної культури в ГРК «Avalon Palace» може бути удосконалення структури кадрів. Збільшення питомої ваги основних працівників у загальній чисельності працівників рівнозначно росту ефективності праці у розрахунку на всю категорію працівників.

У ГРК «Avalon Palace» необхідно провести заходи оптимального використання та розстановки обслуговуючого персоналу. В даному готелі є такі посади, як чергова по поверху. Досвід роботи як українських, так і закордонних готелів показує, що при удосконаленні системи обслуговування та запровадженні Єдиної служби прийому та обслуговування призвело б до скорочення посади чергової по поверху, що дало б значний економічний ефект.

Використання більш сучасного обладнання для прибирання приміщень, що виконують декілька операцій, впровадження досягнень науково-технічного прогресу та наукової організації праці в готелі «Avalon Palace» забезпечить високу продуктивність процесу обслуговування та підвищить рівень організаційної культури готелю.

Зрозуміло, що це умовний перелік, оскільки можливі і інші заходи. Головне, щоб всі вони були направлені на формування поваги до готелю, та взагалі сильної, корпоративної культури готелю, з якою пов'язане життя кожного співробітника, щирим бажанням працювати в ньому довго і плідно.

Тільки якщо весь персонал готелю стане працювати краще, ефективніше, то кожний отримає своє, окреме "благо". Корпоративна культура-це "загальна індивідуальність" готелю, енергетика, деяка модель поведінки, відношення один до одного, до справи, все це не можна точно

визначити, пояснити словами, але відчути завжди можна.

3.2. Впровадження Положення про розвиток корпоративної культури

Процес розвитку корпоративної культури є безперервним, оскільки вона може частково змінюватися під впливом різних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Саме культура визначає шляхи вирішення проблем і способи організації та взаємозв'язки в процесі організації діяльності підприємства. Тому будь-які перетворення, локального чи глобального масштабу, на підприємстві будуть неефективними без відповідної зміни корпоративної культури, оскільки вона має фундаментальне значення для вибору напрямків розвитку підприємства.

Корпоративна культура формується не відразу, процес її формування складний і тривалий. Він розвивається за своїми специфічними законами, має свої принципи, та передбачає такі основні етапи:

1. визначення місії організації та філософії її функціонування;

2. встановлення головних базових цінностей і переконань організації;

3. формування стандартів і норм поведінки співробітників організації на основі прийнятих цінностей;

4. запровадження традицій, символіки, ритуалів та інших артефактів (видимих елементів культури);

5. формування мотиваційної структури;

6. нормативне закріплення перелічених вище складових у корпоративному документі (положення про КК; документ про корпоративне керівництво, корпоративний кодекс тощо);

7. написання програми розвитку корпоративної культури організації та її поступове впровадження.

Процес формування, розвитку й змін корпоративної культури

може відбуватися відповідно до життєвого циклу організації. Оскільки в розвитку організації виділяють три важливих періоди, то кожен із них має свої проблеми культури і відповідні механізми їх вирішення. Ці періоди передбачають такі важливі віхи організації: створення організації і початок її зростання, тривале функціонування організації (середина життя організації), розквіт, стабільність і занепад організації.

Таблиця 3.1

Етапи оцінки корпоративної культури установи ГРК «Avalon Palace»

Етапи	Суть методики
I	Анкетування працівників підприємства. У дослідженні корпоративної культури ГРК «Avalon Palace» взяли участь 30 співробітників із різних функціональних відділів та найвище керівництво установи. Вибірка складалася з чоловіків та жінок віком від 22 до 53 років, стаж роботи співробітників від 1 до 7 років. Кожному співробітнику пропонувалося заповнити заздалегідь підготовлений бланк опитування, складений на основі методики «OCAI» К. Камерона та Р. Куїнна та методики «Оцінка типу корпоративної культури за Ч. Хенді». На початку опитування всім співробітникам було надано інструкцію щодо заповнення бланків та гарантовано конфіденційність отриманих даних.
II	Обробка отриманих даних та побудова профілю корпоративної культури. Для обробки емпіричних даних та наочного подання у формі графіків та таблиць використовувалися методи математичної та описової статистики, такі як: середнє значення, максимальне та мінімальне значення, а також методи агрегування даних. Після обробки даних було збудовано 7 профілів корпоративної культури установи ГРК «Avalon Palace»: загальний організаційний профіль; характеристики установи; загальний стиль лідерства до установ; управління працівниками; основна сутність установи; стратегічні цілі; критерії успіху. Всі ці профілі були побудовані не лише за результатами графи «тепер», яка характеризує стан корпоративної культури зараз, але й за результатами графи «переважно», що відображає бажаний стан корпоративної культури в майбутньому.
III	Інтерпретація профілів корпоративної культури та одержаних даних за результатами методики «Визначення типу корпоративної культури за Н. Хенді». На основі викреслених профілів корпоративної культури та шести її атрибутів були інтерпретовані результати з трьох основних розрізів установи, які виділяли К. Камерон та Р. Куїнн: за справжнім домінуючим типом культури; за різницею між нинішньою та кращою культурою; за узгодженістю профілів різних атрибутів корпоративної культури. На основі отриманих усереднених даних були інтерпретовані результати за додатковою методикою Н. Хенді.

Для визначення типу корпоративної культури досліджуваного підприємства використовувалися такі інструменти оцінки:

1. Методика «OCAI» К. Камерона та Р. Куїнна, заснована на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей» з

побудовою профілю корпоративної культури [33].

2. Методика Ч. Хенді «Визначення типу корпоративної культури» [45].

Вибір даних інструментів оцінки обґрунтований їхньою високою надійністю та валідністю.

Етапи оцінки корпоративної культури готелю ГРК «Avalon Palace» подано в табл. 3.1.

Для побудови загального профілю корпоративної культури закладу використано дані, отримані на основі середньої арифметичної (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Усереднені дані загального організаційного профілю за методикою «ОСАІ» К. Камерона та Р. Куїнна для ГРК «Avalon Palace»

Тип корпоративної культури	«На даний час»	«Надаю перевагу»
A (клан)	40,49	30,99
B (адхократія)	27,71	29,23
C (ринок)	15,20	22,94
D (ієрархія)	18,61	16,59

Опираючись на отримані результати, було побудовано загальний організаційний профіль діючої та кращої культури для заснування в ГРК «Avalon Palace», згідно з яким виявилася потреба переважно знизити клановий тип та ієрархію, а також підвищити адхократію та ринок. Як додаткову оцінку типу корпоративної культури, а саме для її розгляду в розрізі характеру управління підприємством, що переважає в досліджуваному готельному закладі, була використана методика «Визначення типу корпоративної культури за Н. Хенді». Усереднені дані, отримані в результаті опитування всіх співробітників, наведено в табл. 3.3

Найвищі значення оцінки були отримані на кшталт «Культура завдання». Аналізуючи отримані дані, можна говорити, що у досліджуваної установи управлінська культура спрямовано вирішення завдань, основний сенс якої – це виявлення проблем і добір необхідних людських та

матеріальних ресурсів їхнього вирішення. Тут співробітники з легкістю поєднуються в команди, виявляють зайвий творчий ентузіазм і почуття спільності. Навчання відбувається за типом передачі та набуття нових навичок і знань у процесі міжособистісної взаємодії, кожен член команди сприймається як особистість, що має певні ресурси для вирішення поставлених завдань. Результати додаткової методики Н. Хенді лише посилюють твердження про те, що культура ГРК «Avalon Palace» – це культура команди, де важливий загальний результат роботи та групові цілі.

Таблиця 3.3

Усереднені результати методики «Визначення типу корпоративної культури за Н. Хенді» для ГРК «Avalon Palace»

Тип корпоративної культури	Отримані значення
Культура Влада	9,57
Культура Ролі	13,42
Культура Завдання	14,43
Культура Особистості	8,28

Одночасно високі значення були отримані на кшталт «Культура ролі». Це говорить про те, що діяльність в установі побудована навколо роботи, яку необхідно зробити, де виконавці – це певні функціональні підрозділи. Кожен співробітник чітко знає свою посадову інструкцію і слідує їй без будь-якого відхилення.

Така культура ефективна тільки при незмінному зовнішньому середовищі та стабільності діяльності. Головним висновком може бути те, що ГРК «Avalon Palace» на даний момент є підприємством з розподіленими ролями та командною роботою, але лише в межах одного функціонального підрозділу. Кожен відділ чітко слідує своїм внутрішнім цілям та інструкціям, і за найменшої зміни в навколишньому середовищі та зміні орієнтації закладу, повільно та неохоче реагує на них, що підтверджує можливість появи між-функціональних розбіжностей та конфліктів.

З усього вищесказаного можна зробити такі висновки. На даний час

корпоративна культура ГРК «Avalon Palace» нагадує клановий тип, заснований на сімейних відносинах усередині колективу, довіри та згуртованості. Підприємство прагне до надійності та забезпечення комфортної та стабільної системи. Керівництво установи по-сімейному дбає про своїх працівників, а вони, у свою чергу, виявляють лояльність та високі ділові здібності.

Діяльність підприємства побудована на кшталт ефективної командної роботи всередині функціональних підрозділів з відсутністю внутрішньо-організаційної конкуренції. Керівництво заохочує ініціативу та участь працівників у бізнес-процесах. Лідер цієї установи об’єднує людей і показує, що кінцевий результат діяльності всієї установи залежить від внеску кожного учасника. Відбір персоналу досліджуваної установи відбувається на кшталт «схожий на нас», оцінка результатів майже відсутня, система мотивації та стимулювання праці побудована з урахуванням партнерства та командної роботи. У майбутньому співробітники підприємства бачать корпоративну культуру установи як оптимальний баланс між адхократичним типом та клановим. Готовність йти на ризики, новаторство та відданість експериментуванню добре поєднуються з основними стратегічними цілями підприємства.

Для більш глибокого вивчення основних матеріальних та духовних об’єктів наявної корпоративної культури в ГРК «Avalon Palace» було проведено анонімне опитування всіх співробітників установи, засноване на ситуаційній бальній оцінці. Ця методика оцінки основних складових корпоративної культури була складена у процесі написання роботи. Суть даного методу полягає у визначенні рейтингової оцінки, яка відображає ефективність обраних елементів корпоративної культури підприємства відповідно до наступної шкали: «5» – відмінно розроблені; «4» – добре розроблені; «3» – середні показники; «2» – слабо розроблені; «1» – відсутні або їх прояв незначний.

Співробітникам закладу пропонувалося оцінити такі матеріальні та

духовні елементи корпоративної культури: цінності та вірування, філософію установи, обряди та ритуали, що існують в установи на даний момент, легенди та міфи, норми поведінки, а також символіку та корпоративну атрибутику, що надається співробітникам, інтер'єр офісу та обладнання робочих місць.

Кожному співробітнику ГРК «Avalon Palace» було запропоновано бланк опитування, який включав себе таблицю, що складається з виділених елементів корпоративної культури та шкали для виставлення балів. На початку опитування всім співробітникам було надано інструкцію щодо заповнення бланків та гарантовано конфіденційність отриманих даних.

Основна мета даного методу – побачити, наскільки високо кожен співробітник закладу оцінює наявні атрибути культури та які чинники впливають на оцінку. Для виявлення існуючого взаємозв'язку було проведено кореляційний аналіз даних за допомогою програми «Статистика з використанням коефіцієнта кореляції Спірмена».

Для обробки емпіричних даних, їх систематизації, наочного подання у формі графіків та таблиць, а також для їх кількісного опису за допомогою основних статистичних показників використовувалися методи описової статистики, такі як: середнє значення, мінімальне та максимальне значення, стандартна помилка, середньоквадратичне відхилення.

Для графічного зображення, табличного подання та розрахунку статистичних значущих показників використовувалися методи агрегування даних (табл. 3.4).

Для наочного представлення отриманих результатів з урахуванням наведених даних побудована гістограма (рис. 3.1).

Аналізуючи отримані результати, можна дійти невтішного висновку в тому, що персонал аналізованого підприємства вище оцінює матеріальні об'єкти корпоративної культури (середній бал дорівнює 3,86), ніж духовні її складові (середній бал дорівнює 3,125). Найвищий бал оцінки було отримано за шкалою «Фірмовий одяг співробітників» та «Норми поведінки».

Таблиця 3.4

Усереднені оцінки об’єктів матеріальної та духовної складових корпоративної культури в ГРК «Avalon Palace»

Атрибут корпоративної культури	Отримані значення
Цінності та вірування	3,35
Обряди та ритуали	3,1
Філософія установи	3,55
Мотивація	2,5
Норми поведінки	4,35
Символіка та корпоративна атрибутика	3,9
Дрес-код	4,4
Інтер’єр офісу	2,5
Оснащення робочих місць	4,15

Як було описано вище, на підприємстві діє дрес-код. Високі бали за цією шкалою свідчать, що всі співробітники установи повністю задоволені своїм зовнішнім виглядом.



Рис. 3.1. Графічне подання усереднених оцінок об’єктів матеріальної та духовної складових готелю ГРК «Avalon Palace»

Високий бал по школі «Норми поведінки» говорить про те, що більшість співробітників, погоджуючись і поділяючи загальні прийняті норми до установ, вважають себе її частиною та підкоряються її правилам. Це скорочує появу в колективі працівників із девіантною поведінкою, а

також конфліктів, викликаних на ґрунті розбіжностей у зразках та стандартах поведінки згідно з установами. Середні бали оцінки були отримані за шкалами, що належать до матеріальної культури установи, а саме за шкалами її візуального вираження.

Аналізуючи отримані дані, можна дійти невтішного висновку, у тому, що керівництво установи намагається максимально укомплектовувати робочі місця співробітників відповідно до їх посадовими потребами і потребами, оснащує робочі функціональні відділи сучасним устаткуванням і програмами і здійснює їх необхідне оновлення відповідно до технологічним прогресом.

Отримані значення за шкалою «Символіка та корпоративна атрибутика» свідчать про правильно розроблені корпоративні символи, що задовольняють естетичні переваги багатьох співробітників. Досить високі бали за цією шкалою отримані в результаті прийнятого рішення керівництва установи про зміну корпоративного стилю установи та розробку головного візуального атрибуту корпоративної культури – веб-сайту закладу.

Низькі значення за шкалою мотивації свідчать про невдоволення співробітників системою мотивації. Також низькі значення за шкалами духовної складової корпоративної культури свідчать про відсутність чітко сформульованих і позначених моральних принципів роботи установи. Цей факт може бути результатом потурання керівництва установи до духовних елементів культури. Відсутність розуміння в співробітників моральної мети та філософії діяльності всієї установи може призвести до втрати духовної згуртованості, моральної задоволеності та ідентичності всіх працівників підприємства.

Отже, ГРК «Avalon Palace» знаходиться на початковій стадії формування організації і його корпоративна культура теж формується та розвивається відповідно до місії й стратегії розвитку організації. Базові цінності культури закладаються провідними лідерами та керівником організації. Тобто взаємозалежність між базовими цінностями, нормами поведінки, системою взаємовідносин менеджерів дуже велика. Робота з

розвитку організаційної культури не буде успішною без активної участі керівників всіх рівнів. Кожен керівник відповідає за стан організаційної культури в своєму підрозділі. Повинні бути сформовані експертні групи для виконання ряду робіт по діагностиці організаційної культури і визначення напрямів її зміни. До їх складу мають входити менеджери, неформальні лідери, провідні фахівці організації, представники споживачів, профспілок.

Для ГРК «Avalon Palace» є важливим провести крос-культурні дослідження, розробити методичний інструментарій, а також прикладні програми з розвитку психологічного капіталу, як складової корпоративної культури. Тому пропонуємо такі рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ГРК «Avalon Palace»:

- розробити Положення про розвиток корпоративної культури та корпоративний кодекс;
- покращувати соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- впровадити нове програмне забезпечення;
- ввести нову посаду – спеціаліста з розвитку корпоративної культури.

Тепер розглянемо наші пропозиції більш детально. Розробка Положення про розвиток корпоративної культури.

Створення Положення про розвиток корпоративної культури дозволить вирішити такі завдання: оформити і закріпити сформовану корпоративну культуру; зафіксувати документально єдині корпоративні стандарти та загальні принципи ведення бізнесу; зміцнити зовнішній імідж закладу; продемонструвати своїм інвесторам і клієнтам наявність певних стандартів корпоративного управління; залучити в компанію близьких їй за духом співробітників.

Ключова цінність створення такого Положення - дозволить ГРК «Avalon Palace» розібратися: в чому полягає його місія і які стратегічні цілі його діяльності, продумати і закріпити систему управління закладом,

найбільш ефективно розподілити обов'язки і повноваження між керівниками різних рівнів управління. Розробку Положення та Корпоративного кодексу потрібно доручити спеціалісту з розвитку корпоративної культури.

Пропонуємо узагальнений традиційний зміст корпоративного кодекс зведений в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Рекомендована структура Корпоративного кодексу ГРК «Avalon Palace»

Загальні положення корпоративної ідеології.
Місія Компанії і корпоративні міфи: - стратегічна місія, - філософська місія, - місія-слоган, - історія створення та діяльність компанії.
Організаційна структура Компанії.
Мета та завдання Компанії.
Відповідальність: - компанії перед співробітниками, - персоналу перед клієнтами, партнерами.
Внутрішня політика: - кадрова політика, - соціальна політика, - взаємовідносини у колективі, - обов’язки керівництва, - обов’язки співробітників, - соціальний пакет для персоналу,
- спілкування співробітників, - зовнішній вигляд співробітників, - етичні норми спілкування з клієнтами, партнерами, - поведінка в публічних місцях, з представниками - ЗМІ, система комунікативної безпеки в Компанії.
Ритуали та традиції: - ритуал посвяти, - етапи зростання співробітників Компанії, - заохочення та стягнення, - тренінги, семінари, конференції, - корпоративні свята.
Висновки.
Додатки.

Потрібно підкреслити, що розвиток корпоративної культури можливий лише коли існує чітке усвідомлення працівниками підприємства її основних складових елементів: місії, цілей, стратегії, основних цінностей, історію

розвитку, форми матеріальної та моральної винагороди та ін.

Проведене опитування свідчить, що 55% опитаних знають історію створення свого підпиємства, 27% не достаньо добре, 18% - не знають. Відповідно 70% опитаних мають уявлення про місію та стратегію організації, 25% - не мають, та 5% мають, але не чітко.

Для 34% працівників важливим є соціальне забезпечення, для 25% - проведення корпоративів, 27% - прагнуть навчатися та підвищувати свою кваліфікацію, 14% вддають перевагу моральній винагороді (рис. 3.2).

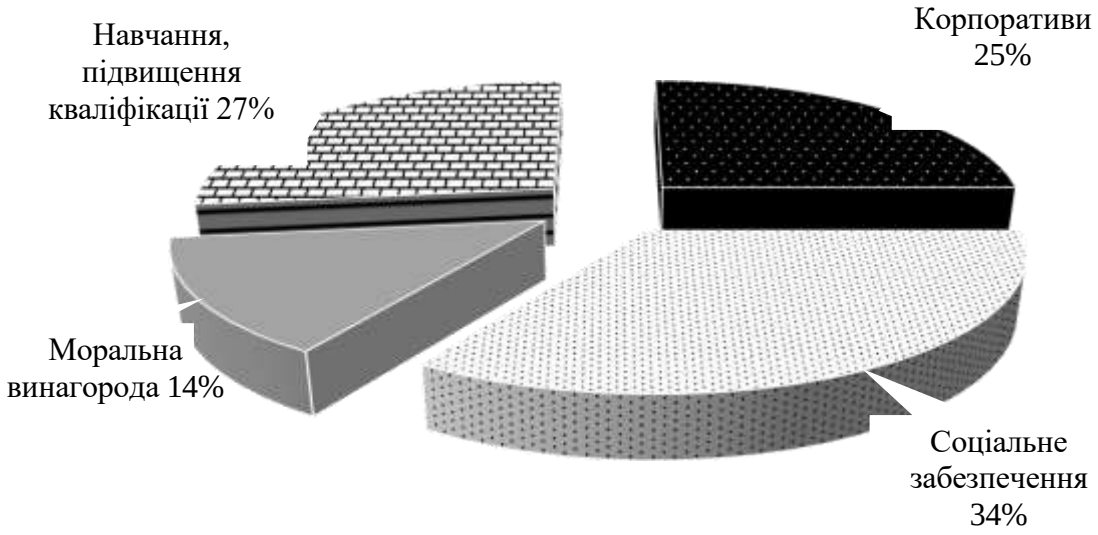


Рис. 3.2. Структура відповідей респондентів на запитання: «Які форми нематеріального стимулювання для Вас мають найбільшу вагу?»

Враховуючи проведене опитування, для поліпшення клімату в організації пропонуємо такі заходи:

1. Поєднання роботи та особистого життя

Щоб поєднати роботу та приватне життя, ми бачимо такі практики, як гнучкий графік роботи, літній робочий графік, безперервний робочий день у п’ятницю, безперервний робочий день у дні перед державними святами, безперервний робочий день на Великдень, вихідний або післяобідній день на дні народження, подовжена відпустка у зв’язку з вагітністю та пологами/батьківством відпустка, робочі зустрічі з обмеженим часом початку

та закінчення, дозвіл взяти відпустку для шкільних зборів/репетиторства тощо.

Соціальні пільги, які також можуть допомогти примиренню, включають: фізіотерапію та масаж у робочий час, безкоштовну парковку, послуги підтримки працівників для формальностей, пільгове харчування.

2. Організаційне спілкування

Комунікація є основою будь-якої організації та однією з головних сфер для вдосконалення. Це важливо для: координації між відділами та всередині самого відділу, знання думок клієнтів і працівників, знання цілей і розвитку кожної особи та/або відділу.

Найпоширеніші та корисні практики в цій сфері включають: опитування громадської думки, інструменти оцінки (результативності та компетенцій), заходи для пропонування ідей для просування інновацій, міжвідомчі сніданки, сесії для обміну передовим досвідом, ідеями та дошками пропозицій тощо.

Ефективні практики комунікації для відділів – це те, що ми назвемо

«Сніданок». Ідея полягає в тому, щоб виділяти кілька хвилин щотижня, щоб вся команда збиралася в бек-офісі та разом снідала після короткої презентації цілей тижня та огляду дій за попередній тиждень. Цей простір використовується для розмов на неформальні теми (вихідні, діти тощо), а також для спілкування з колегами про проекти, проблеми та рішення, які виникають у повсякденній роботі. Оскільки це спокійний момент, він також заохочує знайомство та спілкування з керівником відділу. Усе це за кавою, тістечками, сендвічами та фруктами.

3. Визнання роботи

Визнання в робочому середовищі – це практика, яка може відбуватися через низку людей: безпосереднього керівника, загальне керівництво компанії, наших колег, клієнтів, постачальників, засоби масової інформації тощо. Дії, за які ми можемо бути визнані, включають : добре виконана

робота, допомога колезі, якісне обслуговування клієнтів, залучення нових клієнтів або партнерства, покращення внутрішніх процесів, внесення нових ідей для покращення компанії тощо. Багато практик для визнання можуть бути впроваджені, включаючи: грошову компенсацію, додаткові дні відпустки, подарунки, додаткові заходи (поїздки, святкування, сніданок з генеральним директором тощо), внутрішні акції, як публічні (дошки оголошень, подяки), корпоративні електронні листи, події тощо)

Розвиваючи ці три пункти, ми повинні наголосити на важливості врахування всіх цих аспектів для розвитку корпоративної культури.

3.3. Розробка проекту вдосконалення корпоративної культури ГРК «Avalon Palace»

Вивчивши особливості існуючої корпоративної культури досліджуваного підприємства «Avalon Palace», було виявлено низку проблем, які заважають організації успішно функціонувати на ринку та досягати своїх господарських, економічних та фінансових цілей. Результати дослідження показали, що основною проблемою закладу є невідповідність існуючої корпоративної культури його основній діяльності. Також виявлено невдоволення співробітників системою мотивації. Водночас низькі значення за шкалами духовної складової корпоративної культури свідчать про відсутність чітко сформульованих та позначених моральних принципів роботи закладу. Відсутність розуміння у співробітників моральної мети та філософії діяльності закладу може призвести до втрати духовної згуртованості, моральної задоволеності та ідентичності всіх працівників підприємства.

Наведемо концепцію проекту «Удосконалення корпоративної культури». Сутність проекту – розробка заходу щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства. Сфера застосування проекту –

управління персоналом підприємства. Цілі проекту представлено на рис. 3.3.

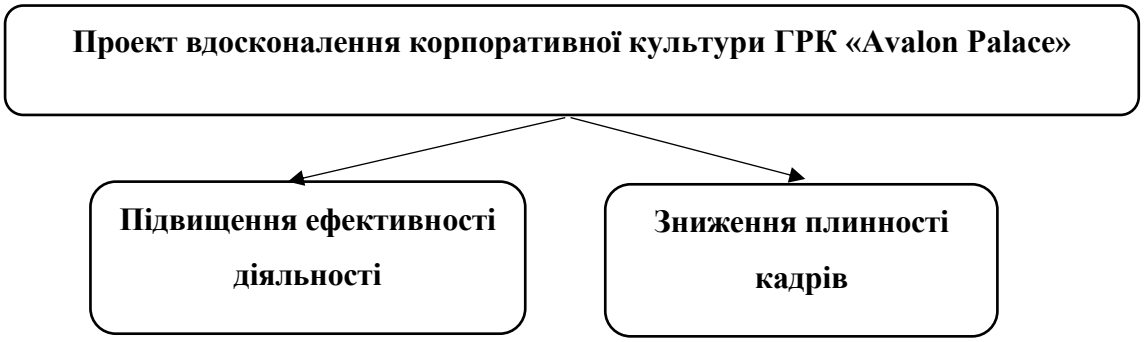


Рис. 3.3. Дерево цілей проекту «Удосконалення корпоративної культури» підприємства

Цілями проекту є підвищення ефективності діяльності закладу та зниження плинності кадрів. У цьому контексті ключовим результатом проекту буде зниження плинності кадрів. Термін впровадження проекту – 2025 рік, бюджет проекту – 117,5 тис. грн. Життєвий цикл проекту подаємо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Життєвий цикл проекту вдосконалення корпоративної культури ГРК «Avalon Palace»

Фази	Формування концепції	Розробка проекту	Реалізації	Завершення
Початок фази	01.01.2025	06.01.2025	16.01.2025	17.04.2025
Закінчення фази	05.01.2025	15.01.2025	16.04.2025	30.04.2025
Перелік основних робіт	Розробка цілей проекту	Формування заходів	Контроль	Оцінка результатів
Висновки	Скорочення плинності кадрів	Необхідно впровадити систему мотивації, а також підвищити кваліфікацію співробітників	Необхідний контроль заходів, що впроваджуються	Скорочення плинності кадрів

Для створення сильної корпоративної культури готелю «Avalon Palace», яка передусім визначала б його успішність, сприяла досягненню єдиних цілей, і водночас об’єднувала усіх співробітників, була ключовим

фундаментом діяльності закладу, необхідно розробити заходи, спрямовані на зміну типу корпоративної культури шляхом знаходження оптимального балансу між основними елементами культур різних типів, що ідеально підходить для досліджуваного підприємства.

Рекомендації вироблені на основі методики «Рівень корпоративної культури», розробленої К. Камероном та Р. Куїнном з виявленням методів, що сприяють зміні корпоративної культури подано в табл. 3.7.

На основі даних, отриманих у результаті дослідження типу корпоративної культури, було запропоновано рекомендації щодо зміни рівня культури готелю «Avalon Palace». Керівництву необхідно проводити інтенсивні зміни, створені задля підвищення рівня ринкового типу культури. Дані дії допоможуть підприємству: підвищити свою конкурентоспроможність; сприятимуть розвитку самомотивації співробітників, постановці чіткої глобальної мети, а також дрібних проміжних цілей; дадуть змогу підприємству розробити певну стратегію розвитку бізнесу в залежності від ринкових тенденцій, що в майбутньому позитивно позначиться на його господарсько-економічній діяльності та фінансовому стані.

Оцінка конкретних атрибутів існуючої корпоративної культури досліджуваного підприємства дала змогу виявити слаборозвинені елементи духовної та матеріальної складових. Далі будуть запропоновані конкретні дії для підвищення їхнього рівня, розвитку та вдосконалення. Насамперед керівництву ГРК «Avalon Palace» необхідно визначити ключові цінності, які є принципом його функціонування. Зокрема, єдність всіх співробітників та сімейний тип відносин усередині колективу, повага та дружелюбне ставлення до споживачів, простота та готовність змінюватися можуть бути справжньою відмінністю фірми.

Таблиця 3.7

Рекомендації щодо підвищення рівня корпоративної культури ГРК «Avalon Palace»

Передбачає результати	Підвищення / зниження	Методи
Кланова культура		
Необхідність зустрічей з працівниками	Підвищити	
Заохочення командної роботи	Підвищити	Позначення одних загальних завдань для функціональних відділів; тренінги командоутворення
Поява недисциплінованості	Знизити	Посилення звітності про виконану роботу та планування діяльності відділів (можливо письмово)
Перетворення організації на одну велику любов	Знизити	Встановлення більш жорстких ієрархічних розмежувань; встановлення системи мотивації персоналу, спрямованої підвищення конкуренції всередині підприємства
Налаштування тільки внутрішнього локусу спрямованості	Знизити	Залучення до своєї діяльності споживачів та постачальників, транслювання корпоративної культури в зовнішнє середовище шляхом маркетингової діяльності, акцент на репутації підприємства
Відсутність акценту на наполегливій праці	Знизити	Становлення чітко прописаних цілей підприємства з термінами їх досягнення
Захист один одного на шкоду досягнення цілей	Знизити	Заохочення особистої ініціативи та індивідуальної роботи
Володіння свободою без відповідальності	Знизити	Введення однакових штрафів та санкцій для всіх ієрархічних рівнів
Адхократична культура		
Повернення бізнесу динамізму	Підвищити	Оптимізація бізнес-процесів, зміна маркетингової стратегії, активне використання у своїй діяльності нових способів автоматизації
Перевірка нових цілей	Підвищити	Стратегічне планування
Заохочення альтернатив	Підвищити	Участь усіх співробітників у плануванні діяльності підприємства шляхом спільного обговорення
Дозвіл кожному робити все, що він забажає	Знизити	Встановлення чітких правил (кодексу діяльності) та санкцій за їх порушення
Байдужість до вимог споживача	Знизити	Періодичне опитування споживачів за допомогою анкетування в мережі Інтернет та соціальних мережах
Втрата цілей	Знизити	Конкретність основної мети та інструментів для її досягнення, постановка проміжних цілей для досягнення мети, натхнення співробітників шляхом розвитку духовної складової культури, святкування перемог на шляху досягнення глобальної мети

Продовження табл. 3.7

Ієрархічна культура		
Виключення мікро- менеджменту	Знизити	Надання найманим працівникам особистої свободи в межах планування діяльності, прийняття деяких рішень; зміна чітких вказівок щодо спрямованості діяльності
Усунення правил	Знизити	Введення додаткових кодексів усередині підприємства, що регламентують поведінку в різних сферах діяльності працівників
Дозвіл робити все «по своєму»	Знизити	Чіткі правила виконання робіт
Ринкова культура		
Підтримка прагнення перемагати	Підвищити	Підвищена мотивація працівників за найкращі результати, запровадження внутрішньо-організаційних нагород за досягнення
Націленість на зниження витрат	Знизити	Націленість на результат
Фокусування уваги на основних цілях	Підвищити	Декларування основних цілей підприємства усередині підприємства; тренінги, націлені на цілепокладання співробітників; транслювання цілей у зовнішнє середовище
Мотивація інших	Підвищити	Введення нематеріального заохочення працівників (кращі фахівці, дошка пошани), заохочення не лише за економічні результати діяльності, грейдингова оплата
Адаптація до ринку, як і до людських потреб	Підвищити	Постійне дослідження тенденцій на ринку послуг, вибудовування чітких стратегій розвитку бізнесу та вміння швидко змінювати локус спрямованості
Ігнорування конкуренції	Знизити	Пильне вивчення конкурентів за допомогою відомих методів, акцент на іміджі підприємства
Втрата бажання перемагати	Знизити	Тренінги для співробітників, спрямовані на само-мотивацію та підвищення лідерських якостей
Нехтування споживачами	Знизити	Постійне вивчення споживчих потреб, створення форумів та блогів на сайті фірми; після продажна підтримка
Втрата уваги до перевірки результатів	Знизити	Введення постійних корпоративних зборів на кшталт «обговорень», в межах яких співробітники діляться своїми результатами роботи та досягненнями
Втрата цільових орієнтирів	Знизити	Конкретність поставлених цілей та причин їх досягнення, постановка проміжних цілей для досягнення головної мети, натхнення співробітників шляхом розвитку духовної складової культури, святкування маленьких перемог на шляху досягнення глобальної мети

Всі ці цінності, без сумніву, характерні для досліджуваного підприємства, їх необхідно виділити й транслювати для усіх, починаючи від співробітників закладу та закінчуючи його потенційними постачальниками й замовниками. Основними способами трансляції корпоративної культури у зовнішнє середовище є веб-сайт підприємства, а також корпоративна символіка та атрибутика. Підприємству необхідно розвивати діяльність у сфері вдосконалення цих атрибутів корпоративної культури. Створення окремих відео-статей та блогів на веб-сайті, присвячених внутрішньо-організаційній позиції фірми, спілкуванню із замовниками, останнім подіям та новинам, дадуть змогу розвинути політику відкритості, а також покращити імідж закладу.

Для поширення основних цінностей усередині підприємства можна створити корпоративний кодекс ГРК «Avalon Palace», який включав би: основні цінності, філософію, принципи діяльності, відповідальність підприємства перед співробітниками та основними агентами, а також ключові внутрішньо-організаційні положення й правила ділової поведінки. Такий документ дасть змогу підвищити стандарти корпоративної культури, оскільки забезпечить інформаційну відкритість підприємства та сприятиме підвищенню його привабливості за рахунок відкритих стандартів корпоративної поведінки.

Наявність таких внутрішніх документів є одним із головних чинників залучення нових замовників, постачальників та зовнішніх інвесторів. Розкриття інформації про підприємство має велике значення для підвищення довіри з боку зовнішніх агентів, оскільки дозволяє об’єктивно оцінювати досягнення закладу та основні засади його функціонування. До змісту цього документа обов’язково мають бути включені основна місія підприємства та корпоративні легенди й міфи.

Оскільки в процесі оцінювання основних складових корпоративної культури на досліджуваній підприємстві ці об’єкти отримали найменші бали, керівництву, безсумнівно, потрібно звернути на них увагу. Відображення

конкретних історій-ілюстрацій, що наочно висвітлюють організаційну культуру підприємства, є найкращим прикладом його опису.

У процесі виконання всіх вище запропонованих рекомендацій найважливішим чинником для готелю «Avalon Palace» є саме особистість керівника, яка, безсумнівно, повинна мати необхідні професійні знання та навички, а також значний авторитет серед персоналу підприємства для того, щоб всі внутрішньо-організаційні зміни проходили поступово й були правильно сприйняті всіма співробітниками досліджуваної фірми.

Запропоновані зміни повинні супроводжуватися індивідуальними бесідами з кожним працівником, груповими обговореннями, бесідами та тренінгами, спрямованими на пояснення причин впровадження цих змін та підвищення поінформованості кожного співробітника підприємства про майбутні зміни в корпоративній культурі.

Аналіз основних напрямів діяльності ГРК «Avalon Palace» та його роботи дав змогу виділити такі недоліки закладу, як:

– необхідність у новому устаткуванні відноситься до напряму підвищення чуйності на запити клієнтів, оскільки наразі багато обладнання морально застаріло, також це підвищить професіоналізм працівників;

– запровадження додаткових послуг – цей захід також відноситься до підвищення ринкової культури, що в свою чергу вплине на підвищення професіоналізму співробітників та залучення більшої кількості клієнтів;

– щодо заходів зі спрямування кланової культури пропонується включити до штату маркетолога, переглянути всі положення оплати праці;

– розробка методів нематеріального стимулювання персоналу, що допоможе більш чуйно ставитися до завдань підприємства.

Таким чином, задля підвищення ефективності діяльності ГРК «Avalon Palace» першочерговими завданнями є такі: підвищення кваліфікації співробітників; підвищення рівня обслуговування; розширення спектру послуг та розробка маркетингових заходів.

Важливою складовою вдосконалення корпоративної культури є

використання сучасного програмного забезпечення. Програмне забезпечення Servio, яке використовується ГРК «Avalon Palace» призначене для зберігання, обробки та надання інформації про персонал підприємства, залишаючи без уваги потенційні можливості розвитку корпоративної культури. Саме цей недолік нами запропоновано усунути скориставшись послугами компанії PeopleForce, яка пропонує цілісне HRM- рішення для управління талантами, часом, ефективністю та культурою компанії. PeopleForce - це гнучка модульна система, де можна придбати тільки ті модулі та будь-які їх комбінації, які необхідні для виконання конкретного завдання, обравши термін від одного місяця.

У компанії є різні типи інформаційних систем для управління співробітниками, такі як TMS (система управління талантами), ATS (система відстеження кандидатів), LMS (система управління навчанням), але трьома найбільш поширеними у HR-відділах є HRIS (інформаційна система управління людськими ресурсами), HCM (управління людським капіталом) та HRMS (система управління людськими ресурсами). У той час як TMS фокусується на управлінні розвитком співробітників, ATS — на рекрутингу, а LMS — на управлінні знаннями в компанії, інші системи підтримують більше HR-процесів.

У табл. 3.8 наведемо типи та описи інформаційних систем для управління персоналом від PeopleForce, з деталізацію вхідних модулів та функціональними можливостями.

Використання програмного забезпечення для управління персоналом має ряд переваг. Ми розділили їх на 4 напрямки:

Економічні переваги – завжди актуальні дані для прийняття рішень, більша економія робочої сили, зниження витрат на працевлаштування, зниження адміністративних витрат (наприклад, усунення паперової документації) тощо.

Організаційні переваги – автоматизована, ефективна робота HR-відділу - більше часу для персоналізації турботи про працівників, краща координація

команд, краще управління талантами тощо.

Таблиця 3.8

Характеристика інформаційних систем для управління персоналом та корпоративною культурою організації від PeopleForce [23]

Інформаційна система	Опис інформаційної системи
HRIS (Human Resource Information System)	система, призначена для управління людськими ресурсами, кадровою політикою та процедурами. Вона підтримує такі процеси, як підбір персоналу (має модуль ATS — Applicant Tracking System), адміністрування пільг, нарахування заробітної плати, управління відсутністю на робочому місці, робочі процеси, навчання, управління розвитком співробітників, самообслуговування співробітників та звітність.
HCM (Human Capital Management)	містить всі елементи HRIS, але додатково має функціонал управління талантами, підтримує онбордінг співробітників, дозволяє контролювати витрати, управляти ефективністю та цілями, планувати компенсації та аналітику.
HRMS (Human Resource Management System)	це рішення, яке пропонує як HRIS, так і HCM функції, доповнене розрахунком заробітної плати та модулем управління проектним часом. Дозволяє повністю відстежувати активність співробітників, шляхи їхнього розвитку та ефективність. Це комплексне рішення, яке, окрім збору даних та управління багатьма процесами, дозволяє проводити глибоку аналітику, формувати звітність та здійснювати ефективну внутрішню комунікацію.

Технологічні переваги – швидка обробка інформації у внутрішній базі даних співробітників, виключення помилок через "людський фактор", підвищення безпеки конфіденційних даних, завдяки використанню ієрархії системних авторизацій тощо.

Нематеріальні вигоди – покращення комунікації всередині колективу, краще розуміння потреб працівників тощо.

Впровадження програмного забезпечення для управління співробітниками в компанії – це забезпечення єдиного досвіду для всіх членів команди. Кожен має уявлення про свої дані та запити, може легко комунікувати з колегами або пропонувати ідеї для нових видів діяльності. Прозорість у структурі найму, чіткі правила просування по службі, визначені шляхи розвитку та зрозумілі цілі – все це допомагає будувати корпоративну культуру.

Постійна доступність цієї інформації спростить взаємодію між

співробітниками в процесі щоденної роботи і полегшить адаптацію нових співробітників до вже існуючих корпоративних правил.

Як інтерактивне середовище взаємодії система «PeopleForce» надає такі засоби забезпечення спільної роботи, як форуми, голосування або опитування громадської думки, розміщення приватних оголошень співробітників, ведення власного журналу реєстрації, формування вибіркових списків співробітників, оповіщення про факт появи колеги в офісі.

Як кадрова система, «PeopleForce» дозволяє структурувати і зберігати персональну інформацію про співробітників (контакти, особиста інформація, скан-копії паспортів, номери національного та соціального страхувань, залишки оплачуваних та неоплачуваних відпусток, історія вакансій та роботи, історія компенсацій та ін. Можна також подивитися місце в оргструктурі, лінійного керівника тощо). З її допомогою можна виконувати збір, обробку, облік і аналіз статистики по використанню робочого часу, формувати різні звіти як персональні, так і по структурних підрозділах підприємства.

Як система контролю фізичного доступу, «PeopleForce», має можливість автоматичного фіксування часу приходу-відходу співробітника на роботу (досягається за рахунок інтеграції з системою контролю фізичного доступу).

Таким чином, за допомогою наведеного програмного забезпечення розвиток корпоративної культури стане досконалішим, що в підсумку призведе до досягнення поставлених цілей – зниження часу для адаптації працівників, зменшення плинності кадрів і підвищення показників ефективності діяльності організації.

Для здійснення вищезазначених заходів потрібно ввести окрему штатну одиницю – фахівця з розвитку корпоративної культури. Це працівник, який буде відповідати за розробку системи внутрішньокорпоративних цінностей і втілення їх в повсякденну діяльність співробітників. У його

посадові обов'язки входитиме з'ясування уявлень керівництва і співробітників про цілі і завдання підприємства, його місця в діловому і громадському житті, на основі чого будуть розроблені можливі варіанти згуртування колективу для досягнення спільної мети. Для досягнення цього результату потрібно розробити систему корпоративних заходів, яка може включати в себе спеціальні поїздки, конференції, семінари, тренінги тощо. Крім того, фахівець порозвитку корпоративної культури повинен організувати і контролювати виконання впровадження корпоративної культури в середовищі співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відстежувати ефективність реалізації проекту, готувати аналітичні довідки та статистичні звіти по досягненню мети, розробляти корпоративні заходи і т.д.

Таблиця 3.9

Витрати на реалізацію запропонованих заходів у 2025 р.

Вид затрат	Сума	Разом за рік, тис. грн.
Заробітна плата працівника, прийнятого на заміну фахівця, переведеного на посаду спеціаліста по розвитку корпоративної культурі	25000 грн. × 12 міс.	300
Витрати на підбір співробітника, прийнятого на заміну (оголошення в ЗМІ, витрати на відбір і адаптацію нового співробітника)	4500	4,5
Витрати на обладнання робочого місця фахівця по організаційній культурі (купівля оргтехніки)	15500	15,5
Витрати на придбання та установку програмного продукту «PeopleForce»	40000	40
Витрати на технічне обслуговування програмного продукту «PeopleForce»	-	-
РАЗОМ:		360

У таблиці 3.9 наведемо орієнтовний розрахунок витрат для реалізації впровадженняя запропонованих рекомендацій для забезпечення розвитку корпоративної культури «Avalon Palace».

Таким чином, витрати на реалізацію запропонованих заходів в 2025 році складуть 360 тис. грн.

В ГРК «Avalon Palace» на даний момент у складі відділу кадрів є фахівець, який відповідає цим вимогам, тому на цю посаду рекомендується

призначити його, а на місце фахівця відділу кадрів підібрати нового співробітника.

Потрібно відмітити, що у програмному продукті «PeopleForce» є функція навчання співробітників в вигляді відео-уроків або навчальних курсів, що допоможе пришвидшити адаптацію працівників та підвищити їх кваліфікацію.

Запропоновані нами пропозиції продемонстровано у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Пропозиції щодо розвитку корпоративної культури ГРК «Avalon Palace»

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
Розробка Корпоративного кодексу	Розроблено і запропоновано структуру Корпоративного кодексу до впровадження.	Формалізоване закріплення корпоративної ідеології, місії компанії, її основнтх цінностей, ритуалів та традицій
Регулярне проведення діагностики корпоративної культури	Запропоновано проводити регулярні анкетування, для визначення «вузьких місць» для швидкого реагування і коригування	Вчасне визначення найважливіших показників емоційного стану колективу
Покращення соціально-психологічного клімату	Закріплення загальних цінностей: можливості поєднання роботи та особистого життя; підтримка організаційного спілкування; визнання робочому середовищі	Зростання задоволеності і лояльності персоналу, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці
Впровадження програмного забезпечення «PeopleForce»	Встановлення програмного забезпечення «PeopleForce» для управління талантами, часом, ефективністю та культурою компанії	Швидка обробка інформації у внутрішній базі даних співробітників, економія робочої сили, зниження витрат на працевлаштування, зменшення часу на адаптацію, зниження адміністративних витрат

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме розвитку корпоративної культури в ГРК «Avalon Palace», зростанню задоволеності і лояльності персоналу оскільки робота з персоналом буде будуватися на обліку соціальних моментів у трудових відносинах, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства вцілому.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства передбачає низку систематичних заходів щодо покращення послуг, постійного пошуку нових видів реклами, нових груп потенційних клієнтів, покращення сервісу, формування корпоративної культури та позитивного іміджу.

Готельно-ресторанний комлекс «Avalon Palace» розташований у м. Тернопіль і є презентабельним закладом з місткістю у 60 номерів**.** У закладі функціонує Ресторан, SPA-центр із сауною та басейн.

Організаційна структура готелю є функціональною, тобто управління здійснюється деякою сукупністю підрозділів, які спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт.

Показники використання людських ресурсів підприємства «Avalon Palace» свідчать про неефективну кадрову політику, оскільки за досліджуваний період спостерігається збільшення середньооблікової чисельності працівників, однак коефіцієнт сталості персоналу знижується.

Діагностики існуючого рівня корпоративної культури та психологічного клімату в колективі свідчить, що корпоративна культура знаходиться на середньому рівні. в ГРК «Avalon Palace" цінуються традиції, власна історія та культивуються базові цінності, підприємство має хороший адаптивний потенціал і поєднує регулювальні процедури із креативністю.

Для аналізу корпоративної культури ГРК «Avalon Palace» нами використано методику діагностики корпоративної культури OCAI, яка передбачає ґрунтовну діагностику важливих її аспектів для ідентифікації існуючої культури організації.

Згідно з методикою OCAI організаційна культура класифікується на один із чотирьох типів: клан, ієрархія, ринок або адхократія. OCAI є однією з найвпливовіших і широко використовуваних моделей у галузі дослідження організаційної культури порівняно з іншими моделями та шкалами.

На основі одержаних результатів побудовано профілі організаційної культури у вигляді чотирикутника, отриманого шляхом поєднання загальною лінією оцінок, відзначених по діагоналі.

Після проведення оцінки шляхом використання методики OCAI та графічного зображення результатів дослідження можем розробити наступні висновки: станом на зараз в ГРК «Avalon Palace» переважає ієрархічна організаційна культура, яка характеризується стабільним та у значній мірі однаковим процесом надання послуг.

Ключові цінності концентруються навколо підтримки рентабельності, надійності, швидкості обслуговування, плавності виробничого процесу, чіткого розподілу повноважень щодо прийняття рішень, широко застосовуються стандартизовані правила і процедури, механізми контролю та обліку, організацію об'єднують формальні правила та офіційна політика.

Однак, для перспективи розвитку працівники ГРК «Avalon Palace» все ж обрали більш збалансовану організаційну культуру з можливостями поєднання кланової та ринкової культури, використовуючи стандартизовані підходи ієрархічної культури.

З вищезазначеного випливає об'єктивна необхідність удосконалення існуючої організаційної культури в ГРК «Avalon Palace»:

Безумовним аспектом підвищення рівня корпоративної культури готелю є якість послуг. Важливою умовою підтримання постійно високого рівня якості надаваємих послуг та обслуговування є контроль. З цією метою в готелі «Avalon Palace» можливо було б створити комплексні наскрізні групи якості, основними завданнями яких була б: підготовка та впровадження пропозицій щодо підвищення якості, удосконалення технології процесу обслуговування та організації праці; вивчення та впровадження передового вітчизняного та зарубіжного досвіду, нових форм обслуговування туристів; контроль за якістю обслуговування.

Для підвищення рівня корпоративної культури в ГРК «Avalon Palace» доцільно було б розробити та офіційно затвердити внутрішньо-готельні

правила та принципи взаємовідносин працівників та службовців - філософію готелю.

Одним з резервів підвищення ефективності управління персоналом та удосконалення існуючої організаційної культури в ГРК «Avalon Palace» може бути удосконалення структури кадрів. Збільшення питомої ваги основних працівників у загальній чисельності працівників рівнозначно росту ефективності праці у розрахунку на всю категорію працівників.

Загалом пропонуємо такі рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ГРК «Avalon Palace»:

- розробити Положення про розвиток корпоративної культури та корпоративний кодекс;
- покращувати соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- впровадити нове програмне забезпечення.

З цією метою нами запропоновано:

- узагальнений зміст корпоративного кодексу для ГРК «Avalon Palace»
- концепцію проекту «Удосконалення корпоративної культури».
- рекомендації з виявленням методів, що сприяють зміні корпоративної культури.
- використання програмного PeopleForce, яка пропонує цілісне HRM-рішення для управління талантами, часом, ефективністю та культурою компанії. PeopleForce. Витрати на реалізацію запропонованих заходів в 2025 році складуть 360 тис. грн.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме розвитку корпоративної культури в ГРК «Avalon Palace», зростанню задоволеності і лояльності персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства вцілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О. Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування: дис. на здобуття наук. ступ. док. екон. наук: 08.00.04; НУЗП. Запоріжжя, 2019. 465 с.
2. Андрущенко Г. І. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 9. С. 100–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_9_10 (дата звернення: 25.04.2023).
3. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління*. 2019. № 2. С. 449–456.
4. Баюра Д. О. Система корпоративного управління в Україні – стан та перспективи розвитку: моногр. Київ: К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2014. 288 с.
5. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально–трудові відносини: підруч. К.: Знання, 2014. 535 с.
6. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підруч. Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 487 с.
7. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою. *Економічний простір*. Дніпро: ПДАБА, 2020. №164. С.86–90.
8. Журавльова С. М. Технологія готельної справи: навч. посіб. / С. М. Журавльова, В. М. Зайцева, Т. В. Каптюх. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 264 с.
9. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: моногр. Київ: КНТЕУ, 2017. 600 с.
10. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підруч. / Скопень М.М. та ін. за ред. д.т.н., проф. М.К.

Сукача. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 768 с.

11. Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення 15.03.2023 р.).

12. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: моногр. К.: КНЕУ, 2013. 230 с.

13. Ковалевський С. В., Медведєва О. А., Кошева Л. В. Корпоративна культура організацій в умовах глобалізації економіки. *Корпоративна культура організацій XXI століття*. К., 2015. С. 5–14.

14. Кицак Т.Г. Розвиток системи корпоративних цінностей – передумова ефективної діяльності підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. № 7. С. 285–290.

15. Колєсніков Г. А. Концепція сучасної організаційної культури управління підприємств. Луцьк, 2015. ВІЕМ. 350 с.

16. Ліпич Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3, С. 81–89. Doi: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-81-89.

17. Мірошниченко О. В. Розвиток соціально–трудового партнерства в Україні: методологія, методика аналізу, напрями вдосконалення / відповід. ред. В. В. Онікієнко]. К.: Вид–во ТОВ «ПРИНТ–ЕКСПРЕС», 2015. 187 с.

18. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. №3 (31). С. 42–46.

19. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 174–184.

20. Організація готельно-ресторанного господарства: навч. посіб. / В.

С. Ковєшніков та ін. К. : Ліра-К, 2021. 564 с.

21. Островська Г. Й. Шерстюк Р. П., Кузь Т. І. Туризм на теренах Тернопільщини: сучасний стан та перспективи розвитку. *Центральноукраїнський науковий вісник*. *Економічні науки*. Вип. 8 (41). Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 139–147.

22. Островська Г. Й., Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Event-менеджмент в індустрії туризму. *Центральноукраїнський науковий вісник*. *Економічні науки*. Вип. 6 (39). Кропивницький: ЦНТУ, 2021. С. 220–230.

23. Островська Г., Кузь Т., Малюта Л., Нагорняк Г. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С.85–91.

24. Овчаренко М. І. Концептуальні засади формування організаційно економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства. Економічні перспективи України та світу: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (20–21 вересня 2018 р.). Чернігівський державний технологічний університет, 2018. С. 83–86.

25. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ, 2017. 600 с.

26. Організація готельно-ресторанного господарства: навч. посіб. / В. С. Ковєшніков та ін. К.: Ліра-К, 2021. 564 с.

27. Панченко Є. Г. Корпоративна культура та розвиток інтелектуального потенціалу українських підприємств в умовах перехідної економіки. *Питання економіки*. 2018. № 7. С. 37–45.

28. Пахота Н. В. Управління організаційною культурою транспортних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8144 (дата звернення: 25.04.2023)

29. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів. Наш формат, 2019. 624 р.

30. Редько В. Є., Ваніна С. В. Вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6667 (дата звернення: 25.03.2023 р.). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.64

31. Розвиток туристично-рекреаційної інфраструктури: можливості і перспективи / Андрушків Б. М., Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. та ін. Тернопіль. Вид-во Осадца Ю. В. 2020. 518 с.

32. Семикіна М. В., Беляк Т. О. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: моногр. Кропивницький: Видавництво «КОД», 2018. 248 с.

33. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення 26.02.2023 р.).

34. Синицька О. І., Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Економічні науки*. 2011. №5. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf

35. Савченко М. В., Шкуренко О. В. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства *Адаптивне управління: теорія і практика.* 2020. Вип. 9 (18). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/325/290 (дата звернення: 20.04.2023).

36. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг ред. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2015. 519 с.

37. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. №6. С. 639–643. URL: http://globalnational.in.ua/arURKchive/6-2015/131.pdf (дата звернення: 25.03.2023).

38. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку: монографія / Костишина Т.А., Писаренко В.П., Нестуля О.О., Ннстуля С.І. [та

ін.] за ред. проф. Т.А. Костишиної. Полтава, 2014. 604 с.

39. Хілуха О. А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. *Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки.* 2015. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5104/1/Khilukha_O.pdf (дата звернення 25.02.2023 р.).

40. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105–116.

41. Череп А. В., Маказан Є. В. Аналіз корпоративної культури України як фактор впливу на розвиток компаній. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 4. С. 100–108. URL: http://nbuv. gov. ua/UJRN/Vznu_eco_2017_4_16 (дата звернення 26.02.2023 р.).

42. Чернишова Т. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2017. Вип. 17. URL http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (дата звернення 18.03.2023 р.).

43. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2014. №114. С. 157–161.

44. Azanzaa G. Et al. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013. 29. Pp. 45–50.

45. Cameron Kim S., Quinn Robert E. Diagnozing and Changing Organization Culture, Addisson-Wesley Publishing Co, 8th edition. 2014. 320 p.

46. Gimenez-Espin J. A., Jimenez-Jimenez D., Martinez-Costa M. Organizational Culture for Total Quality Management. *Total Quality Management*. 2013. Vol. 24. No. 6. Pp. 678–692.

47. Saad R., Asaad M.N.N. Does Organizational Culture Moderate the Relationship Between ISO 9000 Soft Factors and Organizational Performance?

The Journal of Developing Areas. 2015. Vol. 49. No. 3. Pp. 379–394.

48. Su Z., Yang D., Yang J. The Match between Efficiency/ Flexibility Strategy and Organisational Culture. *International Journal of Production Research*. 2012. Vol. 50. No. 19. Pp. 5317–5329.

49. Harrington H. J., Voehl F. Cultural Change Management. *International Journal of Innovation Science*. 2015. Vol. 7. No. 1. Pp. 55–74.

50. Weare Ch., Lichterman P., Esparza N. Collaboration and Culture: Organizational Culture and the Dynamics of Collaborative Policy Networks. *The Policy Studies Journal*. 2014. Vol. 42. No. 4. Pp. 590–619.