

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Розвиток корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу

“Арден Палац”

Назва теми

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Назва

Шифр _____

Виконала:

студент 4 курсу група ГРС-19

_____ Марина ДЕРКС

Підпис Ім'я ПРИЗВИЩЕ

Керівник

_____ Тетяна ТОМАЛЯ

Підпис, дата Ім'я ПРИЗВИЩЕ

Нормоконтролер

_____ Оксана ГРИНДІЙ

Підпис, дата Ім'я ПРИЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Зав. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

_____ Ігор ЖУРБА

Підпис Ім'я ПРИЗВИЩЕ

_____ 2023 р

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 241 Готельно-ресторанна справа

Шифр, назва

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа ОП «Готельно-ресторанна справа»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“ ___ ” _____ 202_р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Деркс Марина Сергіївна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Розвиток корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу “Арден Палац”, м. Хмельницький»

керівник роботи Томалія Тетяна Станіславівна, к.е.н, доц. кафедри ТтаГРС

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2023 р. № __ дод. __

2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____ червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з теми формування конкурентних переваг підприємства, оцінки та управління конкурентоспроможністю; інформація підприємства, бухгалтерська звітність ТОВ «Арден Палац», інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні аспекти управління корпоративною культурою підприємства. 2 Характеристика діяльності та аналіз середовища функціонування ГРК “Арден Палац”. 3 Розробка рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури ГРК “Арден Палац”

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Елементи корпоративної культури. 2. Функції корпоративної культури в системі функцій менеджменту готельно-ресторанного підприємства. 3. Типи організаційної культури згідно рамки конкуруючих цінностей 4. Модель формування і розвитку організаційної культури підприємства індустрії гостинності 5. Аналіз середовища функціонування ГРК “Арден Палац”: Оцінка діяльності конкурентів, карта профілю задоволеності споживачів, SWOT-аналіз. 6. Структура номерного фонду готелю “Арден Палац”. 7. Структура персоналу та оплати праці ГРК “Арден Палац”. 8. Профіль корпоративної культури ГРК “Арден Палац” за методом діагностики ОСАІ. 9. Характеристика запропонованих інформаційних систем для управління персоналом та корпоративною культурою від PeopleForce.

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	березень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	червень 2023	
9.	Підготовка висновків	червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2023	

Студент

(Підпис)

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

(Підпис)

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Деркс Марина Сергіївна
Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: Розвиток корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу “Арден Палац”

Назва теми кваліфікаційної (дипломної) роботи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: к.е.н., доцент Томаля Т.С.
Вчений ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

м. Хмельницький, 2023 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 53 с., містить 13 таблиць, 13 рисунків, перелік джерел посилання складається з 28 найменувань, 4 додатки.

Актуальність роботи. Корпоративна культура є ознакою ціннісно-орієнтованого управління, фактором розвитку та забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості, індикатором адаптивності підприємств готельно-ресторанного бізнесу до змін зовнішнього середовища. Розвиток корпоративної культури передбачає використання інструментів, з допомогою яких можна істотно впливати на результативність функціонування та поведінку персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти формування та розвитку корпоративної культури. Визначено поняття корпоративної культури, її складові елементи, типи та функції. Досліджено можливі напрями розвитку корпоративної культури підприємства.

У другому розділі проведено аналіз середовища функціонування готельно-ресторанного комплексу «Арден Палац», надано організаційно-економічну характеристику готельно-ресторанного комплексу «Арден Палац», досліджено його корпоративну культуру.

У третьому розділі надано пропозиції щодо розробки Положення про розвиток корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу “Арден Палац”; рекомендовано придбання програмного забезпечення для забезпечення розвитку корпоративної культури підприємства.

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності готельно-ресторанного комплексу з метою підвищення конкурентоспроможності, збільшення прибутку, зростання лояльності персоналу.

Ключові слова: корпоративна культура, розвиток, готельно-ресторанний комплекс, управління.

ABSTRACT

for diploma thesis Derks Maryna Serhiyivna
Full Name

Work theme: Development of the corporate culture of the hotel and restaurant complex "Arden Palace"
The title of the subject of the qualification (diploma)

First level of higher education (bachelor's degree)

Specialty 241 "Hotel and restaurant business"

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: PhD in Economics, As. Prof. Tomalya T.S
Academic degree, academic title, surname, initials

Khmelnyskyi, 2023

The qualification work is 53 pages long, contains 13 tables, 13 figures, a list of references consists of 28 titles, 4 appendices.

Relevance of the work. Corporate culture is a sign of value-oriented management, a factor in the development and ensuring of competitiveness, financial stability, an indicator of adaptability of hotel and restaurant enterprises to changes in the external environment. The development of corporate culture involves the use of tools that can significantly influence the performance and behaviour of the staff of hotel and restaurant enterprises.

The first section of the article considers the theoretical aspects of formation and development of corporate culture. The concept of corporate culture, its constituent elements, types and functions are defined. Possible directions of development of the corporate culture of enterprise are researched.

The second section analyses the environment of functioning of the hotel and restaurant complex "Arden Palace", provides organisational and economic characteristics of the hotel and restaurant complex "Arden Palace", studies its corporate culture.

In the third section, proposals for the development of the Regulation on the development of corporate culture of the hotel and restaurant complex "Arden Palace" are presented; the purchase of software to ensure the development of corporate culture of the enterprise is recommended.

The results of the study can be used in the activities of the hotel and restaurant complex in order to increase competitiveness, increase profits, and increase staff loyalty.

Keywords: corporate culture, development, hotel and restaurant complex, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність, основні елементи та рівні корпоративної культури підприємства.....	9
1.2 Типи та функції корпоративної культури	12
1.3 Розвиток корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу.....	16
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГРК «АРДЕН ПАЛАЦ».....	21
2.1 Аналіз середовища функціонування ГРК “Арден Палац”.....	21
2.2 Організаційна характеристика ГРК “Арден Палац”.....	27
2.3 Аналіз корпоративної культури ГРК “Арден Палац”.....	32
3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГРК “АРДЕН ПАЛАЦ”	37
3.1 Пропозиції щодо розробки та впровадження Положення про розвиток корпоративної культури ГРК “Арден Палац”.....	37
3.2 Рекомендації щодо придбання програмного забезпечення для забезпечення розвитку корпоративної культури підприємства.....	43
ВИСНОВКИ.....	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	51
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні успіх готельно-ресторанного бізнесу в першу чергу залежить від максимального задоволення матеріальних та духовних запитів споживачів. Розвиток підприємств індустрії гостинності висуває інноваційні вимоги до взаємодії з різними групами стейкхолдерів: клієнтами, працівниками, партнерами та конкурентами. Від чітко визначеної місії та сформованої стратегії розвитку організації, системи цінностей залежить результат діяльності підприємства. Саме це є підґрунтям створення особливих цінностей, правил, норм та основоположних переконань, тобто в цілому корпоративної культури, яка буде сприяти місії та реалізації цілей підприємства.

Корпоративна культура є ознакою ціннісно-орієнтованого управління, фактором розвитку та забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості, індикатором адаптивності підприємств готельно-ресторанного бізнесу до змін зовнішнього середовища.. Корпоративна культура – це інструмент, з допомогою якого можна істотно впливати на результативність функціонування та поведінку персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства.

Зазначене підтверджує актуальність теми, зумовлює формування мети, завдань, наукове й практичне значення дослідження.

Дослідженнями корпоративної культури та її розвитку присвячені роботи Бойко М. Г., Охріменко А. Г., Расулової А. М., Пасеки С.Р., Батченко Л. В., Гончар Л. О., Гуменюк В. В., Гречаник Б. В., Семикіної М. В., Томалья Т.С. та ін. Однак сьогодні не досить дослідженим все ж залишається питання розвитку корпоративної культури на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Метою дослідження є аналіз теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури підприємства на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Арден Палаці». Досягнення даної мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- вивчити поняття, елементи, типи та функції корпоративної культури;

- дослідити можливі напрями розвитку корпоративної культури;
- визначити конкурентні переваги готельно-ресторанного комплексу “Арден Палац”;
- провести аналіз рівня розвитку корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу “Арден Палац”;
- сформувати пропозиції для розробки і впровадження Положення про корпоративну культуру та запропонувати заходи для покращення соціально-психологічного клімату;
- розробити пропозиції щодо впровадження програмного забезпечення для забезпечення розвитку корпоративної культури «Арден Палац»

Об'єктом дослідження є готельно-ресторанний комплекс «Арден Палац», процес формування та розвитку його корпоративної культури.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів розвитку корпоративної культури підприємств.

Практична значущість – результати роботи можуть бути реалізовані в практичній діяльності готельно-ресторанного комплексу з метою підвищення його конкурентоздатності, збільшення прибутку, зростання лояльності персоналу.

Робота складається з 53 сторінки (основного тексту – 45 сторінок), кількість таблиць - 13, рисунків - 13, кількість позицій у списку використаних джерел - 28, додатків - 4.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, основні елементи та рівні корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура –це одна з базових умов життєдіяльності компанії. Цінності, сформовані всередині команди, дозволяють їй працювати злагоджено та гармонійно. Завдяки корпоративній культурі колектив відчувається 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.

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 повсякденної 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.

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

Таблиця 1.1 Поняття корпоративної культури

Автор	Визначення
О. Апостолок [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]	Коллективне 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

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 таблиці 1.2. [9]

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)

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

- 1) поверхневий (артефакти);
- 2) підповерхневий (аксіологічний);
- 3) 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]

Вивчення організаційної культури зазвичай починається з верхнього рівня, рівня артефактів, тобто того, що можна побачити і відчутти, 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

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

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)



Рисунок 1.1 – Рамка конкуруючих цінностей [12]

Охарактеризуємо типи корпоративної культури, які виділяють згідно рамки конкуруючих цінностей Кім Камерон і Роберт Квінн зведені у таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 – Типи організаційної культури згідно рамки конкуруючих цінностей [12]

Тип культури	Характеристика типу
1	2
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.

Кінець табл.1.2

1	2
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.

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. Кисільницький [10] сформулював функції організаційної культури, звернувши увагу на її значення всередині організації та стосовно середовища. Цей поділ представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Внутрішні та зовнішні функції організаційної культури

Внутрішні функції	Зовнішні функції
<ul style="list-style-type: none"> — 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 	<ul style="list-style-type: none"> — 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 на рисунку 1.2 виділено п'ять функцій корпоративної культури готельно-ресторанного бізнесу: інтегруюча, регулююча, мотиваційна, комунікативна, іміджева.

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 своєї роботи. Вона відображається в соціально-психологічному кліматі колективу та тісно пов'язана з комунікативною функцією.

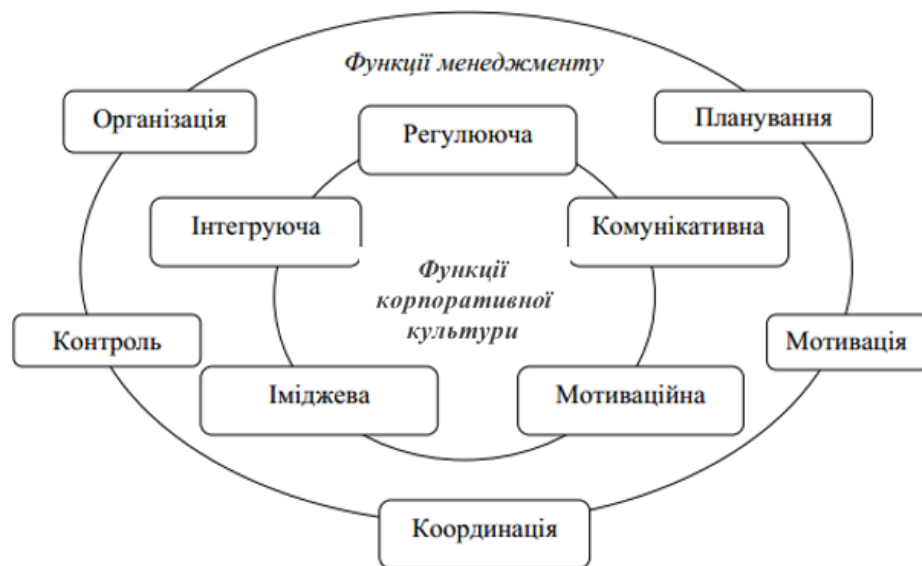


Рис. 1.2 - Функції корпоративної культури в системі функцій менеджменту готельно-ресторанного підприємства

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 невллове 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.

1.3 Розвиток корпоративної культури підприємств індустрії гостинності

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 1.2.



Рисунок 1.2 - Модель формування і розвитку організаційної культури підприємства індустрії гостинності [11]

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

Для того, щоб співробітники могли повністю ідентифікувати себе з організацією, необхідно розрізнити 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 атрибутів 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, чії особистісні риси і система поглядів не відповідає культурі організації або суперечить їй. Рекомендується скласти список важливих професійних якостей (ключових компетенцій і сформувані 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 вважається 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 один 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 організують 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 передбачає 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.

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.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГРК «АРДЕН ПАЛАЦ»

2.1 Аналіз середовища функціонування ГРК «Арден Палац»

Україна володіє багатими природно-кліматичними, культурно-історичними та національно-етнографічними ресурсами, саме тому рекреація та санаторно-курортне лікування може бути пріоритетною сферою перспективного розвитку нашої держави.

Значну частину природного потенціалу України складають: рекреаційні ландшафти (лісові, приморські, гірські), оздоровчі ресурси (мінеральні води та лікувальні грязі), природно-заповідні об'єкти(національні природні та регіональні ландшафтні парки, біосферні заповідники, парки-пам'ятники, садово-паркового мистецтва тощо), території історико-культурного призначення (пам'ятники архітектури та містобудування, історико архітектурні заповідники та ін.)[13].

Досить розповсюджені в Україні мінеральні води, що мають лікувальні властивості. При достатньому фінансуванні як зі сторони держави та зі сторони приватного бізнесу перспективною саме для Хмельницької області є можливість сформувати розгалужену та різнопланову рекреаційну, територіально-лікувальну систему, що стане рушійною силою для розвитку готельно-ресторанного бізнесу області та вцілому індустрії гостинності.

На території Хмельницької області із 43 розвіданих родовищ прісної та мінералізованої води (запаси 413,4 тис.куб.м/добу), експлуатується 23 родовища. Мінеральні води розвідані на 9 родовищах (запаси – 2910,0 куб.м/добу), з яких експлуатується 6. На базі 3-х із них побудовані й працюють курорти й санаторії.

Розвідані й затверджені запаси Збручанського та Зайчиківського родовищ мінеральних вод типу «Нафтуса», Маківського – типу «Нафтуса» і «Миргородська», Теофіпольського – типу «Миргородська», Полонського – радонові води.

У табл.А.1 Додатку А наведено перелік покладів мінеральних лікувальних вод, які можна використовувати при лікуванні різних захворювань, що знаходяться на території Хмельницької області.

Велику зацікавленість представляє Збручанське родовище мінеральної води типу “Нафтуся” – одне з унікальних родовищ, яке за своїми запасами є одним з найбільших в світі. На його базі організовано державний курорт “Сатанів”, розташований в 2 км від смт. Сатанова на межі Хмельницької та Тернопільської обл. на р. Збруч. Курорт Сатанів розташований у лісовій зоні на території Національного природного парку «Подільські Товтри» та межує з Медоборами (Тернопільська обл.).

На цьому курорті функціонує декілька санаторіїв (“Арден Палац”, “Збруч”, “Перлина Поділля”, “Vita Park Соняний прованс”, “Аква Віта- Жива вода”), чотири готелі та більше десяти закладів розміщення приватного сектору. До пропозиції закладів розміщення входять такі додаткові послуги: басейн, сауна, тренажерний зал, автостоянку, заклади харчування (ресторани, кафе, бари; дитячі кімнати). Майже всі заклади мають власну лікувальну базу, штат лікарів та медичний персонал, сервіси, СПА послуги (масаж, косметологічні послуги, лікувально- оздоровчі центри).

Потенціал для розвитку рекреаційних послуг в Хмельницькій області дуже високий. Сьогодні, через війну, закриття авіапростору та часткове закриття кордонів для чоловічої частини населення призовного віку розширилися можливості для розвитку внутрішнього туризму.

На рисунку 2.1 наведемо напрямки внутрішнього туризму у 2022р. За даними туроператорів, у структурі продажів серед турів Україною наразі переважають санаторні – 44,4 % . На другому місці – поїздки в Карпати (29 %) заради ретриту й оздоровлення. Треті за популярністю – гірськолижні напрями (19,5 %). [14,с.5]

Саме розвиток санаторно-курортних та рекреаційних послуг в області має стати “магнітом” для залучення інвестицій, буде сприяти створенню нових робочих місць та надасть можливість інтенсифікувати розвиток регіону в цілому.

“Арден Палац” у Сатанові – великий лікувально-діагностичний комплекс, укомплектований прогресивним медичним обладнанням. Це один із небагатьох закладів, в якому обслуговування та лікувальні процедури повністю відповідають найвищим європейським стандартам. [24]



Рисунок 2.1 – Напрямки внутрішнього туризму у 2022р.

Оздоровчий центр розташований у місті Сатанів Хмельницької області за адресою вул. Курортна, буд. 40.

Одним із головних завдань на шляху побудови в Україні ефективної економічної системи є вирішення питань забезпечення вітчизняного ринку високоякісними й конкурентоспроможними послугами санаторно-курортного комплексу.

Щоб оцінити конкурентоспроможність ГРК «Арден Палац» проаналізуємо основних конкурентів, що здійснюють свою діяльність у Хмельницькій області за тим самим лікувальним профілем.

Основними конкурентами ГРК «Арден Палац» є готельно-ресторанний комплекс «Vita Park Сонячний прованс », готельно-ресторанний комплекс «Перлина Поділля», Санаторій “Збруч”. Порівняємо між собою ГРК «Арден Палац» та його головних конкурентів за ступенем задоволеності споживачів.

Проаналізувавши діяльність та специфіку роботи трьох закладів-конкурентів можемо виокремити СПА-готель “Vita Park Соняний прованс ”- це заклад, який створює здорову конкуренцію ГРК “Арден Палац”, проте має іншу спеціалізацію.

Таблиця 2.2 Оцінка діяльності конкурентів ГРК “Арден Палац”

№	Критерій	ГРК “Арден Палац”	СПА- готель “Vita Park Соняний прованс ”	Санаторій “Перлина Поділля”	Санаторій “Збруч”
1	Співвідношення ціна/якість	4	4	4	4
2	Чистота	5	5	4	3
3	Рівень сервісу	5	5	4	3
4	Комфорт	4	4	4	4
5	Харчування	5	5	4	4
6	Паркінг	5	5	5	4
7	Наявність басейну	5	4	3	0
8	Медичні послуги	5	0	3	3
9	Спа послуги	5	4	3	0
10	Асортимент додаткових послуг	5	4	4	3
Середній бал:		4,8	4,0	3,8	2,8

На даному підприємстві основними його функціями є надання послуг з розміщення та обслуговування, виготовлення та реалізація харчової продукції, організація споживання, але вони не мають широкого асортименту додаткових та медичних послуг. В чому і поступаються ГРК “Арден Палац”.

Для наочного відображення порівняння ступеня задоволеності споживачів послугами ГРК “Арден Палац” побудуємо карту профілів задоволеності споживачів (рисунок 2.2).

За допомогою профілів можна порівняти ступінь задоволеності споживача послугами ГРК “Арден Палац” з аналогічними послугами конкурентів. Це порівняння показує переваги та недоліки послуг після оцінювання різних компонентів дерева задоволеності (конкурентний аналіз), а також дає можливість визначити шляхи поліпшення якості та конкурентоспроможності послуг готелю.

З рисунку 2.2, можемо зробити висновок, що основні конкурентні переваги

ГРК «Арден Палац» – це широкий спектр надання медичних, СПА та додаткових послуг, наявність басейну, рівень сервісу, харчування та чистота.

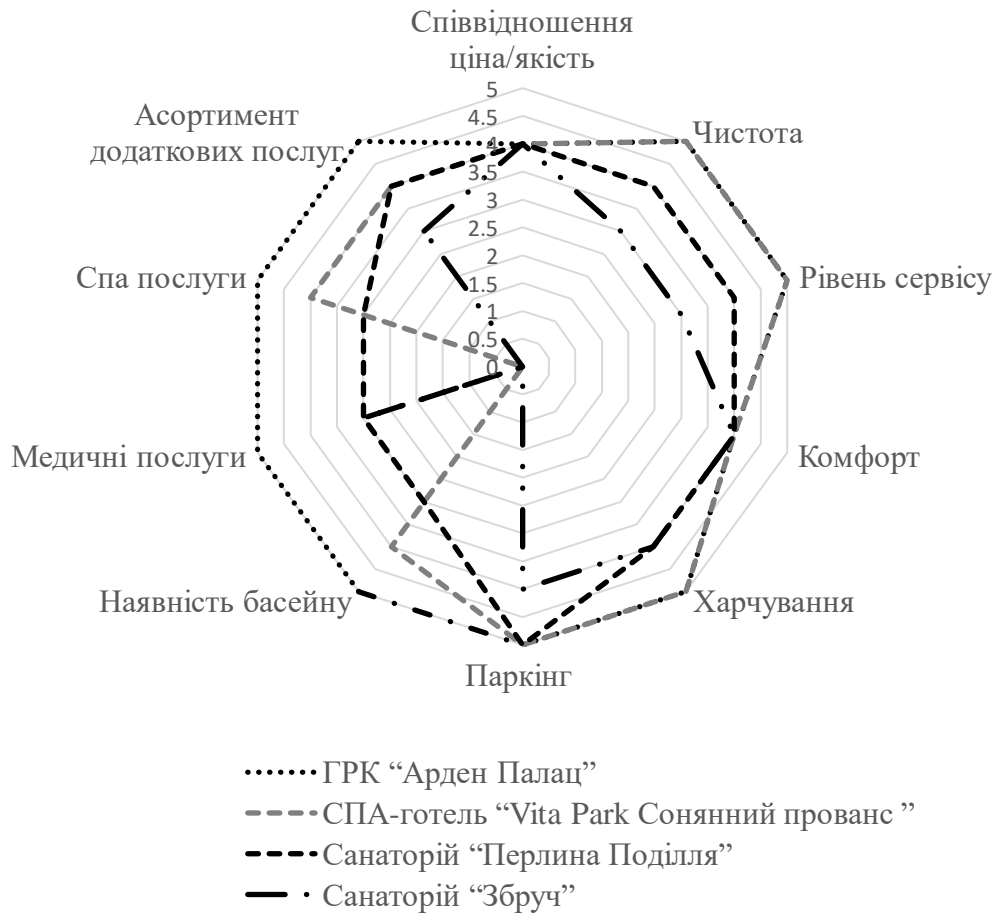


Рисунок 2.2 - Карта профілю задоволеності споживачів ГРК “Арден Палац”, СПА-готель “Vita Park Сонянний прованс”, Санаторій “Перлина Поділля”, Санаторій “Збруч”

На основі власних спостережень, інформації (відгуків гостей, результати діяльності конкурентів) взятої з інтернет-ресурсів – сайту закладу та Booking проведемо SWOT-аналіз його діяльності ГРК «Арден Палац» (табл.2.3) для виявлення сильних і слабких сторін його діяльності, можливих загроз та перспектив розвитку.

Після проведення SWOT - аналізу можна зробити висновки, що ГРК Арден Палац має перевагу сильних сторін проте існує ряд загроз, які можуть мати негативні наслідки.

Пропозиції, щодо покращення діяльності, виходячи з результатів SWOT –

аналізу:

— створення позитивного іміджу компанії і створення стандартів якості для закладу;

— впровадження спеціальних тренінгів для удосконалення кваліфікації персоналу;

Таблиця 2.3 - Результати SWOT-аналізу діяльності ГРК «Арден Палац»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприятливе географічне розташування. 2. Залучення туристів на week-end. 3. Наявні подарункові сертифікати. 4. Кваліфікований персонал. 5. Наявний власний сайт. 6. Чудова прилегла територія. 7. Власний медичний центр 8. Власний б'ювет лікувальної води 9. Великий вибір додаткових спа процедур 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Порівняно високі ціни 2. Відсутність goom-сервісу 3. Робота комплексу ще на стадії злагодження. 4. Недостатня кількість реклами 5. Відсутність міні холодильника в номері
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення часу на обслуговування 2. Поліпшення рівня обслуговування. 3. Зниження цін. 4. Залучення нових потенційних груп клієнтів 5. Створення позитивного іміджу 6. Створення нових робочих місць 7. Розвиток корпоративної культури 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток конкурентного середовища. 2. Військові дії, політична нестабільність. 3. Техногенні катастрофи. 4. Економічна криза, зниження прожиткового рівня населення. 5. Складність інвестиційного клімату. 6. Зростання податкового навантаження.

— щоб бути кращими серед конкурентів потрібно покращувати та удосконалювати високу якість послуг та рівень обслуговування:

— зниження ціни за номер, низькі ціни приваблюють і збільшують кількість споживачів (надання акційних пропозицій);

— скорочення часу на обслуговування клієнтів, що підвищить рівень обслуговування.

— укладання договору з рекламним агентством, розширення реклами, тим самим підвищення попиту на послуги.

— пошук можливості встановлення міні-холодильників.

Водночас для перетворення слабких сторін діяльності ГРК Арден Палац його переваги можна використовувати можливості зовнішнього середовища, а саме: залучення молодих перспективних спеціалістів; підвищення рівня якості

обслуговування; розширення спектру послуг; залучення нових груп споживачів.

2.2 Організаційна характеристика ГРК «Арден Палац»

Санаторно-курортний комплекс містить 9-поверховий готельний комплекс, який приймає гостей цілий рік і надає повний список оздоровчих послуг.

Комплекс збудований на території природного парку Подільські Товтри. Санаторій розташований на мальовничих берегах річки Збруч, в оточенні лісів та озер. Тому територія чудово підійде любителям прогулятися пішки на свіжому повітрі. У комплексі працює власний бювет Збручанського родовища. Відстань до Хмельницького складає 77 км. Дістатися сюди можна з будь-якої точки України рейсовими автобусами або на власному авто.

У медичному центрі готелю пропонують спеціальні оздоровчі програми, що базуються на вживанні мінеральної води Збручанська у поєднанні з різними профілактичними процедурами. Лікування ефективно при широкому списку хвороб: суглобів та хребта; сечостатевої системи; органів травлення; ендокринної системи; системи обміну речовин.

Санаторно-курортний комплекс Арден Палац має всю інфраструктуру, яка може знадобитися гостям під час відпочинку в Сатанові: ресторан і бар; медичний центр; спа центр; бювет; соляні кімнати; джакузі; басейни (відкриті і закриті); зал для конференцій(кімната для переговорів на 15 чол., зал на 60чол., зал на 300 чол.); парковка для автомобілів; бездротовий Інтернет; парк; дитяча кімната; кімната відпочинку; інфрачервона сауна; парна; фінська лазня.

При бронюванні номера у готелі пропонується організація триразового харчування за типом “шведський стіл”.

Санаторно-курортний комплекс “Арден Палац” надає гостям розвинену інфраструктуру для дозвілля та гарного відпочинку на природі: бар і ресторан; організація екскурсій; бібліотека; тренажерний зал; прогулянкові зони.[24]

Забронювати номери в готелі можуть гості з дітьми будь-якого віку, починаючи з народження. На території комплексу з 10.00 до 21.00 працює ARDEN Kids Club, де знайдуться цікаві розваги для дітей будь-якого віку: дитячий лабіринт з гірками та сухим басейном; показ мультфільмів; творчі гуртки для любителів малювання та ліплення із пластиліну; модулі-конструктори; ігрова зона з ляльками, машинками, настільними іграми, мозаїкою, пазлами тощо. У дитячому клубі працюють вихователі, які проводять із дітьми індивідуальні та колективні заняття. З 10.00 до 16.00 відвідування дитячої ігрової зони безкоштовне.

У готелі передбачено декілька категорій номерів на різний смак та гаманець. Структура номерного фонду подана в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Структура номерного фонду готелю “Арден Палац”

Категорія номера	Кількість номерів	Місткість, чол	Площа номеру, м ²	Ціна за добу
Стандарт	75	2	26	7250
Стандарт +	50	3	35	7480
Напівлюкс 2-кімнатний	35	3	37,9	8160
Люкс 1-кімнатний	30	3	45	8840
Люкс 2-кімнатний	30	4	55	9010

Для наочного віображення структури номерного фонду наведемо на рис.2.3 діаграму.

Як бачимо 56% у структурі номерного фонду відведено для номерів категорії Стандарт та Стандарт+, відповідно 27% категорії Люкс та 16% категорії Напівлюкс.

У ціну включено: проживання; 3-разове харчування (основний ресторан за типом “шведська лінія”); відвідування Spa-зони; консультація лікаря терапевта (одноразово); питне лікування мінеральною водою 3-6 разів на день; заняття у тренажерному залі; відвідування дитячого клубу (10:00-16:00) для дітей 4-12 років (діти до 4-х років у супроводі одного з батьків або послуга індивідуального супроводу за додаткову оплату – 250грн./год./з 1 дитини); велика територія комплексу для прогулянок на свіжому повітрі; відеоспостереження по всій території комплексу; паркінг та безкоштовний Wi-Fi цілодобово.

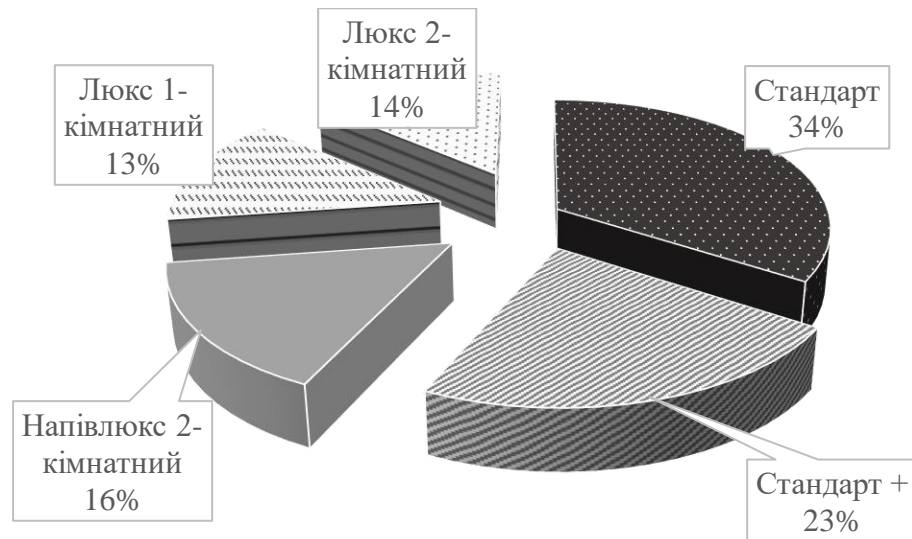


Рисунок 2.3 – Структура номерного фонду готелю “Арден Палац”

Розташування на додатковому місці:

- Дорослі та діти від 6 років – 1 200грн./чол.
- Діти до 6-ти років без надання додаткового ліжка – безкоштовно
- Діти до 6-ти років з додатковим спальним місцем – 500 грн./ос.

Додаткове 3-разове харчування (дорослі та діти від 12-ти років) – 2000 грн./ос.

Додаткове 3-разове харчування (діти від 6-ти до 12-ти років) – 1200 грн./ос.

Діти до 6-ти років – безкоштовно

На території комплексу працює: лобі-бар, який пропонує широкий вибір холодних та гарячих закусок, елітних алкогольних напоїв, коктейлів та смачних десертів, а інтер'єр створить відчуття затишку та комфорту для вас та ваших гостей; спа-бар, який пропонує різноманітні чаї, широкий вибір свіжих соків, кисневі пінки і протеїнові коктейлі допоможуть тримати себе в тонусі; фіто-бар, де можна спробувати різноманітні фіто-чаї, свіжі соки, кисневі пінки і протеїнові коктейлі.

На території комплексу працює медичний центр та спа, в яких гостям доступний великий список оздоровчих та лікувальних процедур: мінеральні ванни; вакуумний масаж; ароматерапія; лікувальні масажі; перлинні ванни; гальванізація; сухі вуглекислі ванни; дарсонваль; підводний масаж; hi-top

терапія; гідромасаж; діадинамотерапія; душ Шарко; електрофорез; озокерит; електростимуляція; парафінотерапія; лазеротерапія; увч-терапія; тубус-кварц; пресомасаж; оксигенотерапія; фонофорез; інгаляції; карбокситерапія; ультразвукова терапія; гідролазерне зрошення ясен; ампліпульстерепія; магнітотерапія; антицелюлітний масаж; озонотерапія; спелеотерапія тощо.[24]

У зв'язку з тим, що ГРК “Арден Палац” відкрив свої двері для відвідувачів лише в грудні 2022 року, ми не зможемо в повному обсязі проаналізувати його економічні показники діяльності. Проте, так як для формування та розвитку корпоративної культури пріоритетним є її носій - персонал, адже саме від його кваліфікації, здатностей, вмінь та навичок залежить рівень реалізації корпоративної культури видимого та невидимого рівнів, у таблиці 2.5 проаналізуємо структуру персоналу та середню заробітну плату штатних працівників.

Таблиця 2.5 - Структура персоналу та оплати праці ГРК “Арден Палац”

Служби ГРК	К-сть працівників, чол	Середня заробітна плата, грн/міс	Фонд оплати праці, грн/міс
Адміністративна служба	15	28560	428400
Інженерно-технічна служба	15	22150	332250
Фінансова служба	4	32540	130160
Медична служба	15	12630	189450
Служба СПА-комплексу	22	12300	270600
Служба харчування	37	12724	470788
Служба прийому та розміщення	16	15640	250240
Господарська служба	46	11476	527896
Служба постачання	14	16730	234220
Кадрова служба	6	17925	107550
Юридична служба	2	22723	45446
Разом:	192	-	2987000

Можемо зробити висновок, що найбільшу питому вагу у санаторно-курортному комплексі відведено для працівників господарського служби (24%) та служби прийому та розміщення (8%), служби харчування (19%), служби СПА комплексу (12%), медичної служби (8%). Найменша кількість працівників –

юридична служба та фінансова, що пов'язано з використанням автоматизованих систем обліку та електронної подачі звітності до контролюючих органів.

На рисунку 2.4 відображено питому вагу кількості працівників окремих служб у структурі персоналу ГРК “Арден Палац” вцілому.

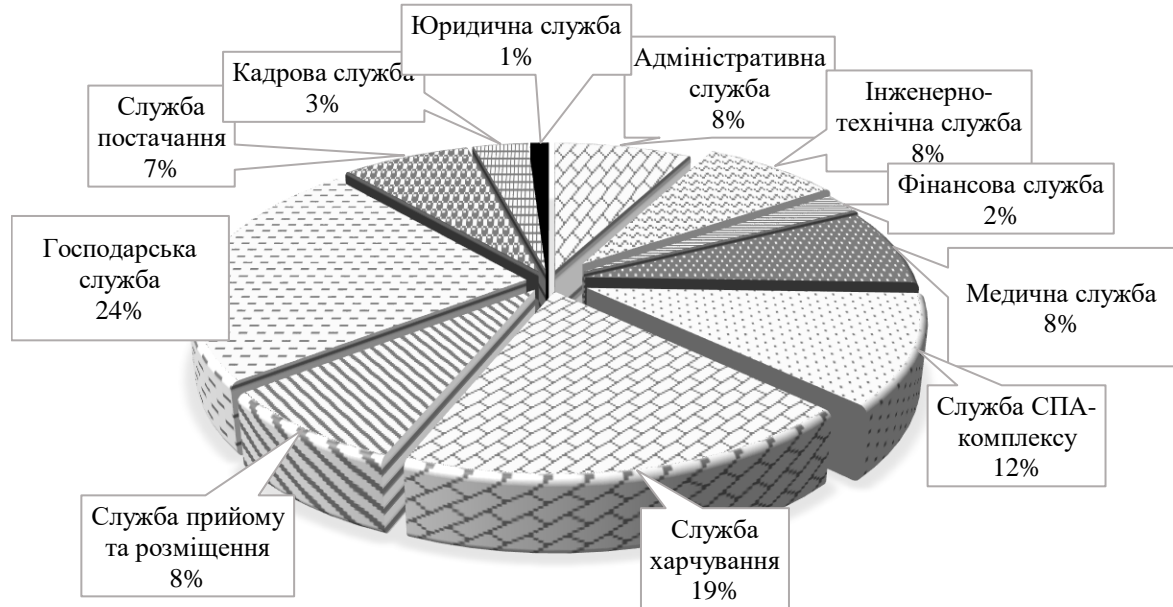


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ГРК “Арден Палац”

На рис.2.5 наведемо порівняння середньої заробітної плати в ГРК “Арден Палац” з розподілом по функціональних службах.

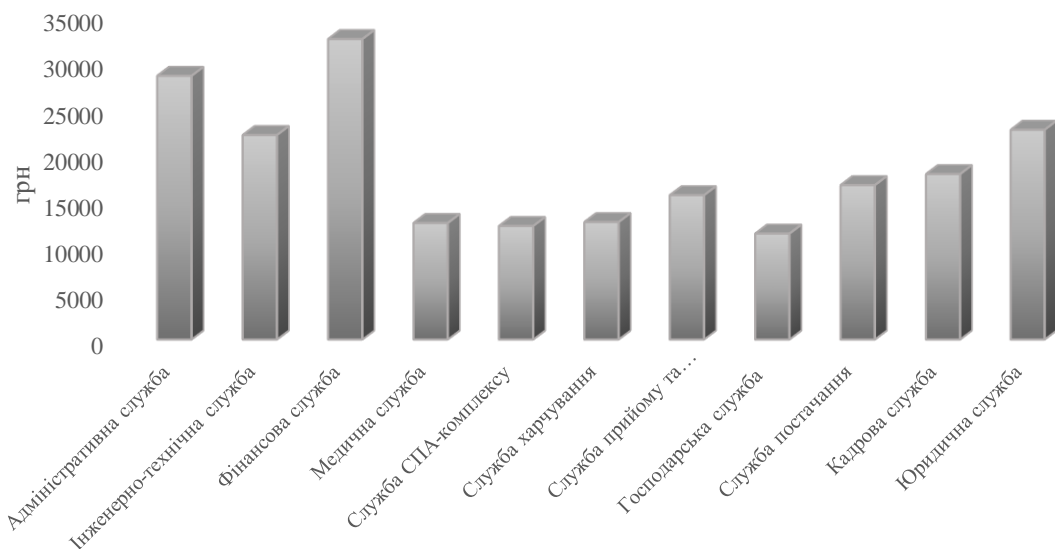


Рисунок 2.5 – Розмір середньої заробітної плати в ГРК “Арден Палац”

Виходячи з даних таблиці 2.5 та рис.2.5, то можемо відмітити, що найвища оплата праці у працівників фінансової та адміністративно-управлінської служби,

адже вони приймають управлінські рішення (які потребують вищої кваліфікації) та подекуди несуть матеріальну відповідальність, найнижча заробітна плата у працівників господарського комплексу.

2.3 Аналіз корпоративної культури ГРК «Арден Палац»

У кожній компанії формується своя індивідуальна і неповторна корпоративна культура.

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. В Додатку Б наведено стандарт зовнішнього вигляду працівника ГРК «Арден Палац».

Як бачимо 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 «Арден Палац», 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 під час написання дипломної роботи проведено опитування згідно з анкетною наведеною в табл.В.1 Додатку В. Результати опитування 50 респондентів було опрацьовано та узагальнено (рис.2.6).

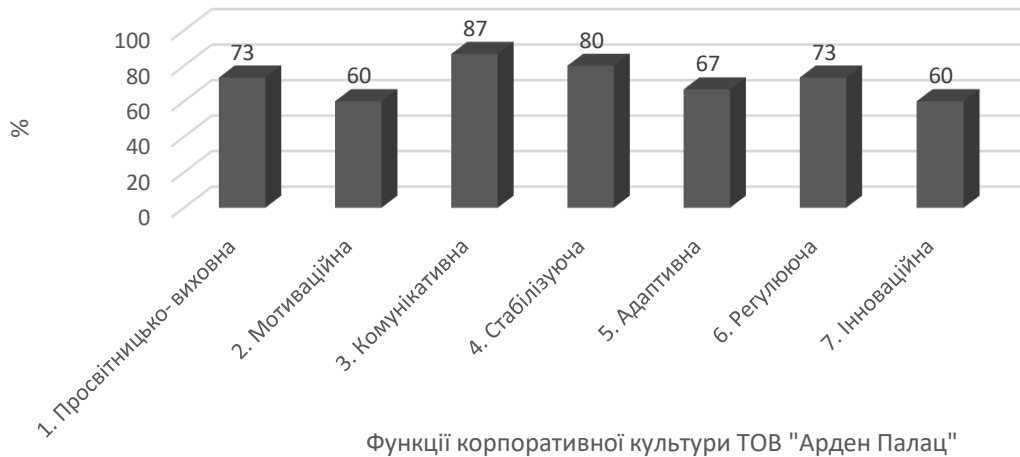


Рисунок 2.6 – Забезпечення функцій корпоративної культури ТОВ “Арден Палац” (за результатами опитування)

Як видно з рисунку 2.6 корпоративна культура знаходиться на достатньому рівні, в ТОВ “Арден Палац” 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 регульовальні процедури із креативністю.

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 ширший інтерес до їхніх проблем.

Для аналізу корпоративної культури ГРК «Арден Палац» використаємо методику діагностики корпоративної культури ОСАІ, 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. Повну анкету наведено в табл.В.2 Додатку В.

У таблиці 2.7 наведемо розрахунок рейтингових оцінок організаційної культури для ГРК «Арден Палац».

Таблиця 2.7 - Розрахунок рейтингових оцінок організаційної культури ГРК «Арден Палац» за методом діагностики ОСАІ

№	Бали оцінки «Тепер»				Бали оцінки «Бажано»			
	A	B	C	D	A	B	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 ОСАІ організаційна культура класифікується на один із чотирьох типів: клан, ієрархія, ринок або адхократія. ОСАІ 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. 2.7, отриманого шляхом поєднання загальною лінією оцінок, відзначених по діагоналі.

Після проведення оцінки шляхом використання методики ОСАІ та графічного зображення результатів дослідження можем розробити наступні висновки: станом на зараз в ГРК «Арден Палац» 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.

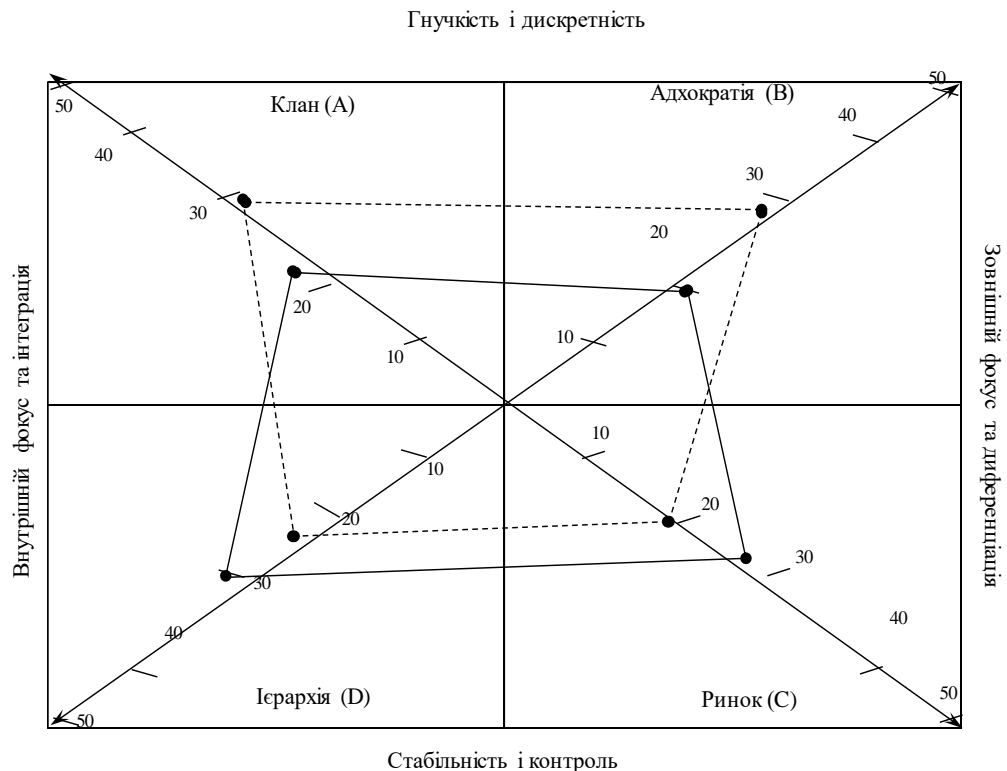


Рисунок 2.7 - Профіль корпоративної культури ГРК «Арден Палац» за методом діагностики ОСАІ(*)

* 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 «Арден Палац» 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 ОСАІ,

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.

Підводячи підсумок, хотілося б відзначити, що ТОВ «Арден Палац» привертає все більше нових клієнтів, що забезпечує компанії популярність, престиж і стабільність. Організаційна культура ТОВ «Арден Палац» 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 “Арден Палац”, 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 ОСАІ 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.

3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГРК “АРДЕН ПАЛАЦ”

3.1 Пропозиції щодо розробки та впровадження Положення про розвиток корпоративної культури ТОВ “Арден Палац”

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.

ТОВ «Арден Палац» 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 ТОВ «Арден Палац» 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 ТОВ «Арден Палац»:

- 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 (з допомогою анкетування Додаток В);
- 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 ТОВ“Арден Палац” 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 кодексу зведений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендована структура Корпоративного кодексу

1	Загальні положення корпоративної ідеології.
1	2
2	Місія Компанії і корпоративні міфи: <ul style="list-style-type: none"> - стратегічна місія, - філософська місія, - місія-слоган, - історія створення та діяльність компанії.
3	Організаційна структура Компанії.
4	Мета та завдання Компанії.
5	Відповідальність: <ul style="list-style-type: none"> - компанії перед співробітниками, - персоналу перед клієнтами, партнерами.
6	Внутрішня політика: <ul style="list-style-type: none"> - кадрова політика, - соціальна політика, - взаємовідносини у колективі, - обов'язки керівництва, - обов'язки співробітників, - соціальний пакет для персоналу,

Кінець табл.3.1

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - спілкування співробітників, - зовнішній вигляд співробітників, - етичні норми спілкування з клієнтами, партнерами, - поведінка в публічних місцях, з представниками - ЗМІ, <p>система комунікативної безпеки в Компанії.</p>
7	<p>Ритуали та традиції:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ритуал посвяти, - етапи зростання співробітників Компанії, - заохочення та стягнення, - тренінги, семінари, конференції, - корпоративні свята.
8	Висновки.
9	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.

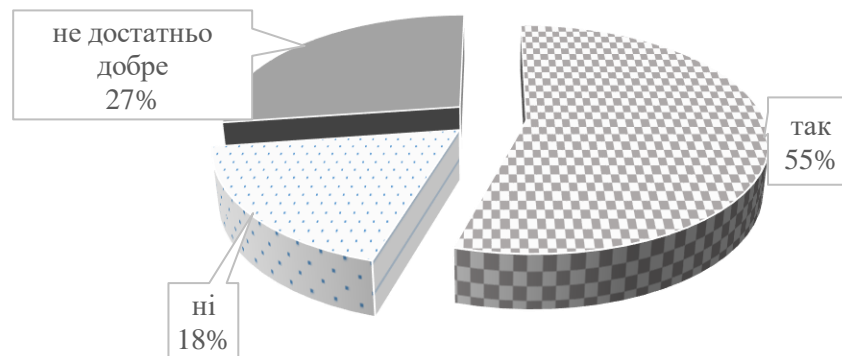


Рисунок 3.1 - Структура відповідей респондентів на запитання: “Чи знаєте Ви історію свого підприємства?”

З рис.3.1 видно, що 55% опитаних знають історію створення свого підприємства, 27% не достатньо добре, 18% - не знають.

Відповідно до рис.3.2 70% опитаних мають уявлення про місію та стратегію організації, 25% - не мають, та 5% мають, але не чітко.

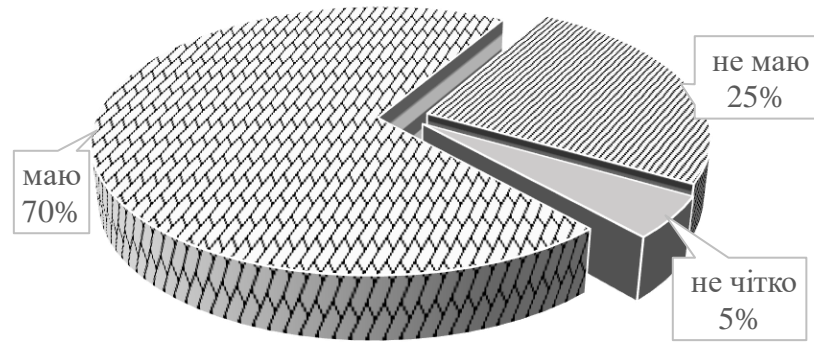


Рисунок 3.2 - Структура відповідей респондентів на запитання: “ Чи маєте Ви уявлення про місію та стратегію організації?”

Згідно з рис.3.3 для 34% працівників важливим є соціальне забезпечення, для 25% - проведення корпоративів, 27% - прагнуть навчатися та підвищувати свою кваліфікацію, 14% вдають перевагу моральній винагороді.

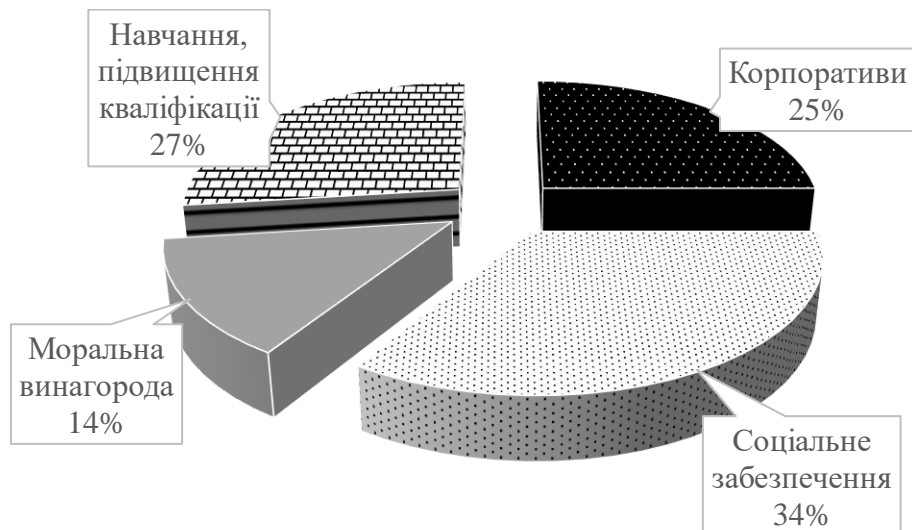


Рисунок 3.3 – Структура відповідей респондентів на запитання: “Які форми нематеріального стимулювання для Вас мають найбільшу вагу?”

Враховуючи проведенне 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.

3.2 Пропозиції щодо придбання програмного забезпечення для забезпечення розвитку корпоративної культури ГРК “Арден Палац”

Програмне забезпечення Servio, яке використовується ТОВ “Арден Палац” 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 (Додаток Г). 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 таблиці 3.1 наведемо типи та описи інформаційних систем для управління персоналом від PeopleForce, з деталізацією 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 3.1 – 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.

Завдяки діджитал-порталу кожен співробітник зможе додавати список своїх навичок, а колеги можуть проголосувати за оцінку тих чи інших компетенцій. Стане в нагоді, якщо потрібно знайти людину в штаті з певним талантом. Тепер ви можете відстежувати нові навички у компанії та відзначати співробітників за їхні таланти. Крім цього, в PeopleForce можна додати ліцензії, сертифікати про підвищення кваліфікації, проходження вебінарів, семінарів та майстер-класів.

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 вибіркового списку 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 входить 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.

У таблиці 3.2 наведемо орієнтовний розрахунок витрат для реалізації впровадження запропонованих рекомендацій для забезпечення розвитку корпоративної культури “Арден Палац”.

Таким чином, витрати на реалізацію запропонованих заходів в 2023 році складуть 210 тис. грн.

Таблиця 3.2 – Витрати на реалізацію запропонованих заходів у 2023 році

Вид затрат	Сума	Разом за рік, тис. грн.
Заробітна плата працівника, прийнятого на заміну фахівця, переведеного на посаду спеціаліста по розвитку корпоративної культури	12500 грн. × 12 міс.	150
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:		210

В ТОВ «Арден Палац» 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 зводимо в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 Пропозиції щодо розвитку корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Арден Палац»

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	2	3
Розробка Корпоративного кодексу	Розроблено і запропоновано структуру Корпоративного кодексу до впровадження.	Формалізоване закріплення корпоративної ідеології, місії компанії, її основних 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

Кінець табл.3.3

1	2	3
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 ТОВ «Арден Палац», 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 в цілому.

ВИСНОВКИ

Існує тісний зв'язок між успішністю підприємства та ступенем розвиненості його корпоративної культури. Все більша кількість управлінців сьогодні доходить висновку про необхідність цілеспрямованого впливу на формування корпоративної культури організації, адже для будь-якого підприємства, яку б нішу воно не займало яким би за розміром воно не було, ключове значення для успішної діяльності має колектив, його цінності та ідеали.

В першому розділі роботи проаналізовано сутність поняття корпоративна культура за визначенням різних науковців, охарактеризовано основні елементи та рівні корпоративної культури підприємства. класифікацією типів організаційної культури є Competing Values Framework, Рамка конкуруючих цінностей, виокремлено внутрішні та зовнішні функції організаційної культури в системі функцій менеджменту готельно-ресторанного комплексу , проаналізовано модель формування і розвитку організаційної культури підприємства індустрії гостинності. Аргументовано, що одним із напрямків розвитку корпоративної культури є застосування обрядів, ритуалів, традицій і правил та ідентифікація ключових працівників для підвищення кваліфікації, що в подальшому зможе стати рольовими моделями для інших членів організації.

В другому розділі наведено організаційну характеристику готельно-ресторанного комплексу “Арден Палац”, проведено аналіз середовища його функціонування, виокремлено конкурентні переваги, проаналізовано рівень розвитку корпоративної культури з позиції забезпечення функцій корпоративної культури та сформовано профіль корпоративної культури ГРК «Арден Палац» за методом діагностики OSAI. Визначено, що станом на зараз в ГРК “Арден Палац” 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. 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 «Арден Палац» все ж обрали більш збалансовану організаційну культуру з можливостями поєднання кланової та ринкової культури, використовуючи стандартизовані підходи ієрархічної культури.

В третьому розділі роботи надано рекомендації щодо розвитку корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Арден Палац», а саме запропоновано розробити та впровадити Положення про розвиток корпоративної культури та Корпоративний кодекс; систематично проводити анкетування співробітників для виявлення можливостей розвитку корпоративної культури та забезпечення сприятливого психологічного клімату, як одного з її елементів. корпоративної культури; рекомендовано придбання придбання програмного забезпечення HRMS від PeopleForce для забезпечення розвитку корпоративної культури на всіх рівнях управління. Аргументовано, що для здійснення вищезазначених заходів потрібно ввести окрему штатну одиницю – фахівця з розвитку корпоративної культури, який буде відповідати за розробку системи внутрішньокорпоративних цінностей і втілення їх в повсякденну діяльність співробітників. Проведено орієнтовний розрахунок витрат для реалізації впровадження запропонованих рекомендацій для забезпечення розвитку корпоративної культури «Арден Палац».

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятимуть розвитку корпоративної культури в ТОВ «Арден Палац», 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 в цілому

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Апостолук О.З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73
2. Brown, A. (1995), “Organisational Culture”, *Journal of Management and Organisation*, Volume 1, Issue 1, pp.57
3. Бала О.І. Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура», - 2006. Видавництво НУ «Львівська політехніка», Львів, Україна
4. Needle D. (2004), “Business in context”: An introduction to business and its environments, 4th edition (2004) Cengage Learning Business Press, Boston MA
5. Ouchi W.G., Wilkins A.L. (1985), “Organizational culture”, *Annul Review of Sociology*, vol.1, pp.457-83
6. Hofstede G., Hofstede J., Minkov M. *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa – 2011, 512s.
7. Schein E. H. (4th Ed.) (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
8. Чернишова Т.О. та Немченко Т.А (2010), Деякі аспекти корпоративної культури організації, *Економічні науки*, №17, URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (дата звернення 15 травня 2023 р.)
9. Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська *Корпоративна культура Навчальний посібник Під загальною редакцією Г.М. Захарчин.* - Львів – 2011, 270 с.
10. Kisielnicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa - 2014, 356s.
11. О. П. Крупський *Процес формування і розвитку організаційної культури туристичних підприємств*

12. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework 3rd Edition* Jossey-Bass; 3rd edition, , 288p.

13. Stechenko, D.M. (2010), «Naukovi aspect ekonomichnoi diagnostiki prirodno-rekreatsinogo potensialy regiony// Formyvanua rinkovix vidnosin v Ukraini», vol. 1, pp. 136-139

14. Чепурда Л. М. Особливості розвитку туризму в Україні в умовах кризи/ Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»: 23–24 березня 2023 року, м. Черкаси [Електронний ресурс] : у 2-х томах / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Т. 1.– Черкаси : ЧДТУ, 2023. – 175 с.

15. Корпоративна культура: Навчальний посібник / за заг.ред. Захарчин Г.М. Львів: НУ Львівська політехніка. – 2011. - 317с.

16. Банникова Е.Б. Влияние организационной культуры на стратегию управления человеческими ресурсами в компании. Соціальні технології. Актуальні проблеми теорії та практики, 2016. Вип. 72. С. 29–35

17. Давидова О. Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Бізнес Інформ. 2017. № 11. С. 459–464. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2017-11_0-pages-459_464.pdf (дата звернення 29.05.2023)

18. Полотай Б. Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності. Підприємництво і торгівля. 2016. Вип. 20. С. 32–35. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/polotaj2.htm (дата звернення 23.05.2023)

19. Польова Л. В. Вплив корпоративної культури на результативність в готельно-ресторанній індустрії. Карпатський край. 2017. № 1. С. 121–127

20. Семикіна М. В., Пасека С. Р., Бугаєва М. В. Розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в контексті формування прогресивної корпоративної культури. Наукові праці Кіровоградського

національного технічного університету. Серія «Економічні науки». 2018. Вип. 33. С. 199–211. DOI: 10.32515/2413-340X.2018.33.199-211.

21. Боковець В. В. Розвиток корпоративної культури готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 93–96. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2015_20_5/21.pdf (дата звернення 22.05.2023)

22. Гакова М.В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2015. Вип. 3. С. 61–65. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/941/1/Gakova_2_Korporatyvna_kultura.pdf.pdf (дата звернення 23.05.2023)

23. Сайт компанії PeopleForce з автоматизації HR процесів з PeopleHR URL:<https://peopleforce.io/uk/products/peoplehr> (дата звернення:1.06.2023)

24. Офіційний сайт ГРК “Арден Палац” URL: <https://arden-palace.com/> (дата звернення: 20.05.2023)

25. Гузар У., Дубик Н., Малічевська Х. Корпоративна культура в системі управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Херсон, 16–18 жовтня 2019 р. Херсон: вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 402–404

26. Ломачинська І.М. Основи корпоративної культури: навч. посіб. Київ: Університет “Україна”, 2011. 281 с.

27. Нестерук М. Корпоративна культура та імідж готелю / М. Нестерук // П’ять зірок. 2006. №7. С.18-19.

28. Josh Bersin. Culture: Why It's The Hottest Topic In Business Today [Електронний ресурс] / Josh Bersin. – 2015. –: URL: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/03/13/culture-why-its-the-hottest-topic-in-business-today>

Додаток А

Таблиця А.1 - Бальнеологічні ресурси Хмельницької області

Назва родовища мінеральних вод	Запаси м ³ /на добу	Склад	Розташування	Санаторії	Лікувальні властивості
Теофіпольське родовище	190 190	хлоридно-натрієвий Типу “Миргородська”	с. Коров'є с. Волиця-Польова Хмельницький район	“Колос”	Лікування шлунково-кишкового тракту
Полонське родовище	300	Радонова	м. Полонне, Шепетівський район	Проектується санаторій “Полонь”	Захворювання опорно-рухового апарату
Шепетівське родовище	900	Радонова	м. Шепетівка, Шепетівський район	Не використовується	Захворювання опорно-рухового апарату
Мукшинське родовище	70	типу “Нафтуса”	с. Привороття, Кам'янець-Подільського району	“Лісова пісня”	Урологія, гастроентерологія, ендокринологія, органи дихання
Маківське родовище	43 60	типу “Нафтуса”, Миргород-ська	с. Маків, Кам'янець-Подільського району	“Україна”	кишково-шлункового тракту, сечостатевої системи, органів опору та руху, порушення обміну речовин, гінекологія
Кам'янець-Подільське родовище	100	Бромно-хлоридно-кальцієво-натрієві води високої мінералізації	м. Кам'янець-Подільський, Кам'янець-Подільський район	Не використовується	Захворювання опорно-рухового апарату
Збручанське родовище	257	типу “Нафтуса”	смт. Сатанів, Хмельницький район	“Арден Палац”, “Збруч” “Vita Park Соняний прованс” “Перлина Поділля” “Аква Віта”	Урологія, гастроентерологія, ендокринологія
Зайчиківське родовище	288	типу “Нафтуса”	с. Зайчики, Хмельницького району	Не використується	Урологія, гастроентерологія, ендокринологія
Волочиське родовище	144	типу “Нафтуса”	м. Волочиськ, Хмельницького району	“Райдуга”	Захворювання кишково-шлункового тракту, урологія, гастроентерологія, ендокринологія
Красилівське родовище	912	Гідро-карбонатні катіонного складу	м. Красилів, Хмельницького району	Промисловий розлив	Мінеральна столова вода.

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Стандарт зовнішнього вигляду працівника

Предмет	Стандарт
1	2
Форма	допустимо носити лише форму підприємства форма повинна бути чистою, свіжою, випрасуваною, не рвана, застебнута по дизайну форми шкарпетки/колготки для всіх співробітників чорні фартух обов'язковий. ремінь чорний. неприпустимо носіння чужої форми без дозволу власника - компенсація собівартість форми.
Бейдж	обов'язкове носіння бейджу в залі, зліва, вище грудей.
Взуття	тільки чорного кольору, закриті, овальні «носи»
Зачіска	прибране волосся в гульку/косу, іншу зачіску розпущене волосся, хвіст не допустиме шпильки в колір волосся або чорні, без будь-яких елементів дизайну, не лаковані, мінімального розміру колір волосся лише натуральний (існуючий у природі)
Макіяж	відсутність макіяжу неприпустимо тіні тільки класичних кольорів: коричневий, сірий, бежевий туш/підвода чорні губи не повинні бути потрісканими, помада тільки натуральних відтінків, ідеально нанесена
Манікюр	нігті не довші за 2мм покриття ідеальне тільки пастельних відтінків, всі нігті однакового кольору покриття «кислотних», темних кольорів не допускається порізи/ рани повинні бути заклеєні пластиром тілесного кольору
Акcesуари	годинник тільки класичного дизайну, ремінець або чорний, або сріблястий не більше однієї обручи класичного дизайну на кожній руці для чоловіків допускається лише обручка ланцюжки, браслети, брошки не дозволені, за винятком ланцюжка з хрестиком, але хрестик не повинен виднітися з-під уніформи сережки у вусі тільки класичного дизайну, довжина - «гвоздик» елементи пірсингу недопустимі татування дозволено
Парфум	елегантний, легкий ненав'язливий парфум допустимо
Особиста гігієна	неприпустимий запах поту, приймайте душ щодня руки не повинні бути обвітреними руки обов'язково мити після куріння, прийому їжі та походу в туалет обов'язково чистити зуби після їжі після кожного куріння обов'язкове миття рук, освіжіть порожнину рота ополіскувачем

Додаток Б

Таблиця Б.2 - Аналіз рівня корпоративної культури на основі її функцій*

Функції	Змістове наповнення функцій	Бали 1-5
1	2	3
1. Просвітницько-виховна	1. Персонал добре обізнаний із його історією, традиціями, місією, підтримує загальні цінності	
	2. Персонал дотримується правил та норм поведінки, і усвідомлює роль та важливість взаємозв'язку із зовнішнім світом	
	3. Система цілей впливає на поведінку персоналу, виховуючи у них почуття відданості корпорації	
2. Мотиваційна	1. Відчувається позитивний психологічний клімат, в якому виникає бажання самовіддано працювати	
	2. Панує гармонія інтересів, оскільки цілі підприємства співпадають із особистісними цілями персоналу. Працівники усвідомлюють свою важливість на підприємстві та мають всі умови для самореалізації	
	3. На підприємстві діє ефективна система мотивації, яка поєднує моральні та матеріальні стимули	
3. Комунікативна	1. Інформація зрозуміла працівникам, прозора і достатня для прийняття управлінських рішень	
	2. Добре розвинуті зовнішні та внутрішні комунікації, присутній обмін не тільки інформацією, але і поведінковими моделями, персонал вчасно повідомляють про всі події і заходи, які проходять на підприємстві	
	3. Працівників підприємства залучають до участі у всіх процесах і до вирішення будь-яких проблем	
4. Стабілізуюча	1. Незалежно від ситуації персонал підприємства згуртовується для виконання місії та відчуває себе цілісним колективом	
	2. На підприємстві налагоджені ефективні партнерські відносини. Цінується командна робота і практика соціального партнерства	
	3. Великий рівень взаємної довіри, вміння підтримувати психологічну комфортність і конструктивно вирішувати конфлікти	
5. Адаптивна	1. КК сприяє швидкому подоланню виробничих та міжособистісних проблем	
	2. Персонал є висококваліфікований, підвищує свій професійний рівень та компетенцію для забезпечення стійкості і конкурентоспроможності підприємства	
	3. Цінності допомагають ефективно працювати за будь-яких обставин	
6. Регулююча	1. Наявні чіткі інструкції, необхідні для виконання функціональних обов'язків працівників та правила поведінки всіх категорій персоналу	
	2. Норми та інструкції не порушуються персоналом підприємства	
	3. Існують високі стандарти якості, яких персонал підприємства дотримується	
7. Інноваційна	1. Інноваційні ідеї заохочуються і стимулюються.	
	2. Панує високий рівень креативного мислення.	
	3. Кар'єра службового зростання залежить від інноваційної активності.	
Загальна сума		

*Запропоновано таку шкалу оцінювання рівня корпоративної культури: до 20 балів – корпоративна культура відсутня; 21 - 40 балів - низький рівень корпоративної культури; 41 – 60 балів – середній рівень; 61-80 –достатній рівень корпоративної культури; 81 – 100 балів - високий рівень корпоративної культури. Згідно з проведеними опитуванням серед 50 респондентів, було виявлено, що корпоративна культура знаходиться на достатньому рівні.

Таблиця Б.2 - Характеристика рівнів корпоративної культури підприємства

Шкала оцінювання, бали	Рівень КК	Характеристика рівнів КК
До 20-ти	Відсутня корпоративна культура	На підприємстві відсутні власні традиції, історія підприємства, базові цінності, мотивація персоналу, стандарти якості. Як наслідок - погана дисципліна, часто виникають конфлікти, низька інноваційна активність, конкурентоспроможність і адаптивність як до внутрішніх, так і зовнішніх викликів.
21-40	Низький рівень корпоративної культури	На підприємстві не звертається увага на просвітницьку роботу серед персоналу, оскільки про історію підприємства та певні традиції не повідомляється. Базові цінності не мають значного поширення серед колективу, панують індивідуалістичні настрої, персонал байдужий до загальних цілей підприємства, а система мотивації не заохочує до продуктивної праці. Комунікації неефективні, відсутні стандарти якості, часто виникають конфлікти і не стимулюється підвищення професійного рівня персоналу. Низька адаптивність і відсутня інноваційна активність.
41-60	Середній рівень КК	Підприємство має свої традиції та історію, які підтримуються колективом. Підприємство прагне сформувати базові цінності і розгортає роботу для їхнього поширення. Присутній сприятливий клімат, хороша дисципліна і задовільна система мотивації, однак недостатня для стимулювання інноваційної активності персоналу. Задовільний рівень комунікативних зв'язків, розробляються стандарти якості та заходи для підвищення адаптації до викликів ринку.
61-80	Достатній рівень КК	На підприємстві 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 регульовальні процедури із креативністю.
81-100	Високий рівень КК	Підприємство має свої традиції, історію, систему цінностей, якої дотримується увесь персонал і які допомагають досягати бажаних цілей підприємства, що співпадають із особистісними цілями працівників. Працівники усвідомлюють свою важливість на підприємстві і долучаються до вирішення проблем; діє ефективна система мотивації, яка стимулює інноваційну активність. Ефективні комунікації сприяють у вирішенні будь-яких проблем, присутнє ефективне поєднання регулювання процесів із великою взаємодовірою і свободою творчості. Панує атмосфера згуртованої родини, існують стратегії розвитку, які підвищують адаптаційні можливості підприємства і забезпечують йому стабільну конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця Б. 3 – Оцінка корпоративної культури – поточний та бажаний стан за методикою ОСАІ

1. Найважливіші характеристики		Тепер	Бажано
1	2	3	4
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона нагадує велику родину. Люди мають багато спільного		
B	Організація дуже динамічна і підприємницька Люди готові жертвувати собою і йти на ризик		
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота - домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети		
D	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами		
	Усього	100	100
2. Загальний стиль лідерства в організації		Тепер	Бажано
	Загальний стиль лідерства в організації є приклад моніторингу, прагнення допомогти, навчити.		
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику		
	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати		
D	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації плавного ведення справ у руслі рентабельності		
	Усього	100	100
3. Стиль менеджменту		Тепер	Бажано
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням колективної роботи, єдності й участі в прийнятті рішень		
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, самобутності та свободи		
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентноздатності і заохоченням до здобутків		
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах		
	Усього	100	100
4. Цілісність організації		Тепер	Бажано
A	Організацію зв'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Високий рівень відповідальності.		
B	Організацію зв'язують воєдино прихильність новаторству й прагнення до удосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.		
C	Організацію об'єднує в єдине ціле акцент на досягнення мети і виконанні задачі. Загальноприйняті теми — агресивність і перемога		
D	Організацію об'єднують формальні правила й офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації.		
	Усього	100	100
1	2	3	4
5. Стратегічні цілі		Тепер	Бажано

A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть		
B	Організація акцентує увагу на знаходженні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і вишукування нових можливостей.		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку.		
D	Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності. Домінує рентабельність, контроль і ритмічність всіх операцій		
	Усього	100	100
б. Критерії успіху		Тепер	Бажано
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, групової роботи, мотивації найманих робітників справою і турботою про людей		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною чи новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор.		
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випереджуванні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку.		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійне постачання, гнучкі плани - графіки і низькі виробничі витрати		
	Усього	100	100

Додаток В

АНКЕТА

Для розвитку корпоративної культури та покращення психологічного клімату в колективі ТОВ «Арден Палац» пропонуємо відповіді на запитання:

№	Питання	Варіанти відповідей
1	2	3
1	Чи знаєте Ви історію свого підприємства?	Так Ні Не достатньо добре
2	Скільки часу ви працюєте в даній організації?	До 5 років Від 5 до 10 років Більше 10 років
3	Чи маєте Ви уявлення про місію організації?	Маю Не чітко Не уявляю
4	Чи маєте Ви поняття про стратегію Вашої компанії?	Маю Не чітко Не уявляю
5	Для Вас організаційна культура – це:	Спільний відпочинок з керівництвом Соціальна допомога Наявність торгових знаків Вашого підприємства Комплекс традицій та обрядів Інше
6	Чи існують у вашій організації закріплені письмово правила поведінки	Так Ні
7	Якого роду заходи щодо спільного відпочинку проводяться у Вашій організації?	Ювілей працівників Пікнік Спортивні змагання Інше
8	Звідки Ви отримали інформацію про цілі організації?	З бесіди з керівництвом Із документів З бесід з колегами Немає інформації
9	Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?	Дуже важливо Не дуже важливо

1	2	3
10	Які з перерахованих цінностей є у вашій організації основними?	Справедливість оцінки праці з боку керівництва Можливість участі працівників у прийнятті рішень Стабільність робочого місця та перспектива росту Розмір заробітної плати Цікава робота
11	На вашу думку, чи відповідають дані цінності потребам співробітників?	Так Ні
12	Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?	Доплати (премії, бонуси) Доплати за професійність та особливу майстерність Матеріальна винагорода за результатами року Доплати за стаж роботи на підприємстві
13	Які форми нематеріального стимулювання для Вас мають найбільшу вагу?	Корпоративи Соціальне забезпечення Моральна винагорода Навчання, підвищення кваліфікації Оцінка праці
14	Наскільки важливо для вас мати хороші можливості для просування послужбі?	Дуже важливо Не важливо
15	Як Ви вважаєте, чи достатньо добре на Вашому підприємстві здійснюється підвищення кваліфікації кадрів?	Так Ні
16	Як довго Ви плануєте працювати в даній організації?	До 5 років Більше 5 років
17	Чи задоволені ви в цілому існуючою у вашій компанії корпоративною культурою?	Так Ні Частково
18	Оцініть за 10-ти бальною шкалою рівень задоволеності організаційною культурою	Атмосфера (клімат), що склалася в колективі - ____ Політика фірми і керівництва - ____ Стиль керівництва - ____ Зміст роботи - ____ Можливості професійного росту - ____ Атмосфера тепла та підтримки - ____

Додаток Г

Відображення модулів програмного забезпечення PeopleForce

 Задоволеність співробітників(eNPS)

Задоволеність співробітників(eNPS)

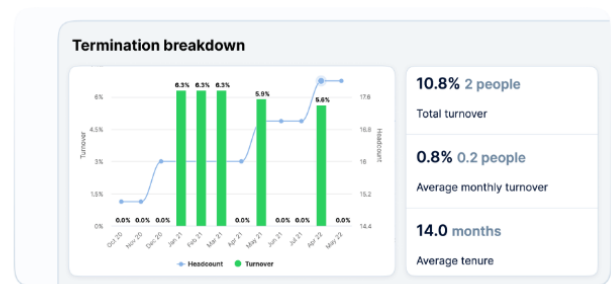
PeopleForce постачається з одним із найпопулярніших і інформативних показників HR для відстежування задоволеності співробітників. Плануйте eNPS-опитування співробітників, відправляйте їх співробітникам і ведіть збір відповідей. Детальна аналітика задоволеності співробітників і їхні анонімні відгуки зібрані в єдиній інформаційній панелі для керівництва, щоб ухвалювати обґрунтовані рішення.



 Плинність кадрів

Плинність кадрів

Один із найпопулярніших показників життєвого процесу компанії, який дозволяє зрозуміти, як проходять поточні справи, чи немає різкого відтоку співробітників, чи пов'язаний відхід співробітників з подіями в соціальному житті компанії та країни тощо. Слідкуйте за загальними та середніми показниками плинності за вибраний період на зручному візуальному графіку та фільтруйте їх за локацією, відділом, посадою та видом зайнятості.



 Діджитал-портал

Діджитал портал співробітників і внутрішня комунікація

Організуйте спільний простір для персоналу, де у кожного буде особистий профіль з особистими даними, кількістю днів відпустки або ремоут днів, статусами по запитам і задачам.

[Дізнатися більше](#)

 Аналітика по Performance Review

Аналітика по Performance Review

Результати кожного циклу вакансій містять розширену панель аналітики. Ви побачите, як розрізняються оцінки ваших співробітників з оцінками їхніх менеджерів та колег на порівняльному графіку, розглянете таблицю розриву (GAP) між відповідями по кожному співробітнику, побачите автоматичні графіки прогресу за компетенціями, зрозумієте, які компетенції виявляються краще, побачите оцінку потенціалу та ефективності колективу у матриці 9 boxes.

