

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління

(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Удосконалення корпоративної культури підприємства»

(назва теми)

Виконала: студентка IV курсу, групи ФЕУЗ-519

Спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми

«Менеджмент організацій та

адміністрування»

(код і найменування спеціальності)

Полежаєва Анна Юріївна

Керівник Панкова А.Ю.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент _____

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

2023

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу.....	
Реферат.....	
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів.....	
Вступ.....	
Розділ 1. Теоретичні основи управління організаційною культурою підприємства.....	
1.1. Поняття організаційної культури та процесу її управління.....	
1.2. Роль організаційної культури управління підприємства в процесі впровадження управлінських інновацій.....	
1.3. Особливості формування організаційної культури та процесу її управління в підприємстві сфери послуг.....	
Розділ 2. Аналіз практики управління організаційною культурою в готельно-ресторанному комплексі «Затишок».....	
2.1. Аналіз організації управління підприємством	
2.2. Основні чинники формування та розвитку організаційної культури підприємства	
2.3. Вплив та оцінка розвитку елементів організаційної культури підприємства	
Розділ 3. Удосконалення управління організаційною культурою в готельно-ресторанному комплексі «Затишок».....	
3.1. Вибір векторів удосконалення організаційної культури в готельно-ресторанному комплексі «Затишок».....	
3.2. Планування заходів удосконалення управління організаційною культурою в туристичному комплексі «Затишок».....	
Висновки.....	
Список використаних джерел.....	
Додатки.....	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ВМ – показники внутрішньої мотивації
- ВН Визнання
- ВП Відповідальність
- Грн. – гривня.
- ДС Досягнення
- ДСанП – Державні санітарні правила планування.
- ЗНМ – показники зовнішньої негативної мотивації
- ЗП М – показники зовнішньої позитивної
- ЗР Зміст роботи
- КР Кар'єра
- МВС менеджмент взаємовідносин із споживачами
- МСП менеджмент соціальних подій
- Од. – одиниця.
- ОК – організаційна культура
- ПЕОМ – персональна електронна обчислювальна машина.
- Рис. – рисунок.
- СК Стосунки з керівництвом
- СНиП – Строительные нормы и правила.
- СП Співпраця
- ССМЖЦКК – система стратегічного менеджменту життєвого циклу корпоративної культури
- Табл. – таблиця.
- Тис. – тисяча.
- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю.
- ФН Фінанси

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасних перетворень у суспільстві спостерігається зростання наукового й практичного інтересу до корпоративної культури. Це, насамперед, пов'язано з тим, що розвинена та гнучка організаційна культура дає змогу вирішити ряд проблем, які виникають на підприємствах, та впливати на ефективність їх функціонування. Ці проблеми пов'язані з особливістю функціонування України у посткризовий період, а саме: низькою конкурентоспроможністю базових галузей економіки, погіршенням бізнес-клімату всередині країни. Все це спричиняє значне ускладнення функціонування організацій, втрати їх матеріально-фінансових ресурсів, скорочення персоналу. Для відновлення стабільної роботи підприємств постає потреба впровадження нових ефективних методів управління, спрямованих на підвищення нематеріальної вартості й інвестиційної привабливості підприємства. Значного успіху можна досягти, забезпечивши взаємодію всіх співробітників, об'єднаних загальними цілями, які відображають основну специфіку підприємства та є зрозумілими кожному працівнику. Саме людський чинник, тобто добре розвинена корпоративна культура та корпоративний дух є головним засобом конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності. Зростання конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання актуалізує проблему пошуку стійких конкурентних переваг, серед яких все більш вагомою стає організаційна культура підприємства.

Роль корпоративної культури надзвичайно важлива й багатоаспектна. Вона впливає на всі життєво важливі процеси підприємства: економічні, політичні, технологічні, соціальні, інноваційні тощо. Корпоративна культура не тільки формує зовнішнє сприйняття компанії, створює її імідж, але й відіграє важливу роль у вирішенні задач, пов'язаних з соціальним

управлінням, визначає динамізм виробничих процесів, адаптивність до нововведень і підтримує реалізацію стратегії підприємства. Визначення її рівня дає відповіді на питання щодо можливості та ефективності поєднання воедино різних сфер діяльності підприємства, і в першу чергу перспектив клієнтських відносин, внутрішніх перспектив бізнесу, інноваційних перспектив, фінансових перспектив. Діагностика корпоративної культури дозволяє класифікувати рівень трудових відносин, що склалися в різних структурних підрозділах, оцінити стимул-реакції персоналу до творчої діяльності та націленості на реалізацію стратегії підприємства, ступінь сприйняття та підтримку інноваційних управлінських рішень. У цьому контексті актуальності набувають питання оцінки та вдосконалення чинної на підприємстві корпоративної культури.

Організаційна культура є одним із самих складних матеріально-духовних явищ, системних по своїй суті. Тому і розглядати її необхідно як можна більш усебічно та узагальнено, з позицій різних наук. Тільки в цьому випадку можливе її адекватне розуміння та вивчення. Розгляд повинний здійснюватися крім перерахованих рівнів обов'язково і на психологічному і соціально-психологічному рівні. Такий феномен, як організаційна культура вимагає усвідомлення і прийняття визначеної позиції з цілого ряду проблем.

На українському ринку вітчизняні компанії без сформованої організаційної культури програють іноземним із сильною організаційною культурою. А в умовах відкритості нашої економіки та ринку, коли кількість сильних зарубіжних конкурентів невпинно росте, українським підприємствам стратегічно необхідно реорганізувати стару систему управління і формувати власну ефективну організаційну культуру.

Перш, ніж приступати до оцінки культури підприємства, необхідно провести її діагностику. Діагностика є необхідним попереднім заходом, результати якого є невід'ємним джерелом інформації, можна сказати, «базою» для визначення рівня корпоративної культури. Розробка методологічних підходів до визначення рівня (оцінки) корпоративної

культури для її подальшого вдосконалення сприятиме успішній реалізації стратегічних цілей підприємства. Метою діагностики корпоративної культури є систематична інтерпретація існуючих культурних елементів за допомогою певних інструментів, а результатом візуалізація існуючої корпоративної культури.

Виділяють наступні 3 етапи діагностики: а) попереднє обговорення проекту, розробка програми дослідження; б) збір інформації; в) візуалізація існуючої корпоративної культури.

До основних інструментів діагностики корпоративної культури відносяться: аналіз документів, обхід фірми та анкетне опитування персоналу. Важливим є той аспект, що методики формування організаційної культури підприємства повинні обов'язково враховувати національні особливості українських працівників.

Сучасна теорія організаційної культури базується на дослідженнях таких вітчизняних і зарубіжних авторів як М. Дороніна, Н. Заренюк, А. Скуратівський, В. Співаков, Е. Штейн, К. Хенді та інших. Проте, окремі питання, які стосуються як методичних підходів до оцінки та формування, так і практичної реалізації запропонованих рекомендацій, залишаються все ще недостатньо висвітленими.

Питанням корпоративної культури присвячена значна частина фундаментальних праць зарубіжних авторів: Е. Шейна, Камерон Куїнна, А. Файоля, Е. Кларка, Д. Чемпі, Д. Нортон, Г. Хофштеде, Ж. Моутона, К. Шольца, С. Косена, та ін. А також вчених та соціологів: П. Співака, О. Віханського, О. Тихомирової, Т. Галкіної, Т. Базарова, Т. Соломанідіної, О. Наумова, Є. Власової, Н. Могутнкової, С. Щербіної, О. Стеклової, Т. Лапіної та ін. Разом з тим проблемі розвитку організаційної культури приділено недостатньо уваги, тому тема є актуальною.

Метою дослідження є аналіз процесу формування організаційної культури в готельно-ресторанному комплексі «Затишок», на його основі розробка теоретичних та методологічних підходів до її удосконалення.

Для реалізації поставленої мети дослідження встановлені такі завдання:

- з'ясувати організаційну культуру та процес її управління;
- визначити роль організаційної культури управління підприємства в процесі впровадження управлінських інновацій;
- дослідити особливості формування організаційної культури та процесу її управління в підприємстві сфери послуг;
- проаналізувати організацію управління готельно-ресторанному комплексі «Затишок»;
- провести оцінку основних чинників формування та розвитку організаційної культури підприємства;
- виявити вплив та оцінити розвиток елементів організаційної культури підприємства;
- визначити вектори удосконалення організаційної культури в готельно-ресторанному комплексі «Затишок»;
- спланувати заходи удосконалення управління організаційною культурою в готельно-ресторанному комплексі «Затишок»;

Об'єктом дослідження виступає процес організаційної культури в готельно-ресторанному комплексі «Затишок».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і розвитку організаційної культури в готельно-ресторанному комплексі «Затишок».

Для проведення дослідження було використано наступні методи: порівняння, аналізу і синтезу інформації, метод збору та узагальнення інформації. Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що на основі вивчення та узагальнення наукових праць були розроблені напрями удосконалення управління організаційною культурою готельно-ресторанному комплексі «Затишок» та проведено оцінку результативності створення та функціонування системи організаційної культури на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність та значення організаційної культури для сучасної організації

Сучасні економічні умови вимагають нових підходів до управління організаціями з метою забезпечення їх високої ефективності та конкурентоздатності. Сучасне українське суспільство характеризується стрімкими змінами та відсутністю економічної, політичної і соціальної стабільності.

Зміст цих змін багато в чому визначає роль, місце та образ управлінського персоналу в суспільстві, вносить корективи у зміст професійної діяльності. Прагнення до адекватного розв'язання актуальних проблем, пошуку нових способів вирішення управлінських проблем, соціально відповідальної поведінки, розвитку та підтримання організаційної культури як детермінуючого фактору її ефективності, – все це забезпечує результативне виконання професійно-управлінської діяльності, формування позитивного образу управлінця нового типу [1].

Концепція організаційної культури не має сьогодні єдиного тлумачення.

Більшість авторів під організаційною культурою розуміють набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації, які одержали вираження в цінностях, що заявляються організацією, орієнтирах, які задаються людям і формують їх поведінку і дії. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньо-організаційного оточення [2].

Організаційна культура складне та гнучке поняття. Вона відрізняється складністю і взаємозалежністю елементів, відносною цінністю прогнозів. Неухильно зростає її роль у загальній стратегії розвитку персоналу та організації у цілому. Однак, дуже мало організацій, які мають спеціальні служби, що займаються формуванням і впровадженням корпоративних цінностей. Інші організації мають широке поле формування корпоративних цінностей, тому керівництву українських підприємств ще необхідно усвідомити значимість корпоративної культури, яку все частіше називають нематеріальною основою розвитку й успіху будь-якої організації [3, с.153].

При дослідженні поняття організаційної культури слід мати на увазі, що найчастіше під цим поняттям розуміють культуру організацій як якихось об'єктів, систем. Однак, дослідивши організаційну культуру не тільки з позицій управління персоналом, організаційної поведінки й т.п., але й теорії організації, стає зрозумілим, що сутність організаційної культури – це культура організації соціально-економічної системи. Організаційна культура присутня у всіх сферах діяльності людини в організації, і її функції повинні бути реалізовані у всіх функціональних блоках системи управління підприємством у тому числі управління персоналом. Організаційна культура, впливаючи на кожний функціональний блок системи управління, відображає ідеологію управління організацією. Організаційна культура створює фундамент процесу управління – його ідеологію [1].

Необхідно відмітити, що основні складові організаційної культури сприймаються працівниками на неусвідомленому рівні і переходять у розряд свідомого через параметри соціально-психологічного клімату, аналіз якого дозволяє оцінювати її адекватність за допомогою власних настановлень, цінностей, норм, принципів тощо. Інтегруючи професійні цінності, норми, бажання працівників, уявлення про способи спільної діяльності, організаційна культура формує ціннісно-орієнтаційну єдність членів колективу, їх мотивацію до праці; визначає стиль поведінки працівників і стиль керівництва; впливає на формальні та неформальні взаємостосунки

працівників. Значущість організаційної культури розглядається з точки зору її впливу як на успішність управлінської діяльності керівника, так і на самопочуття кожного працівника в організації [4, с.226].

Організаційна культура – це комплекс базових цінностей, які домінують у суспільній системі та мають своєю метою вирішення певних проблем або досягнення певних цілей. Цінності, що складають організаційну культуру, не просто відповідають на питання, у який спосіб повинні діяти суб'єкти тієї чи іншої системи, але визначають, чого ж конкретно прагне досягти система, щоб потім, на основі визначених пріоритетів, сформулювати конкретні шляхи досягнення цих цілей. На українському ринку вітчизняні компанії без сформованої організаційної культури програють іноземним із сильною організаційною культурою. А в умовах відкритості нашої економіки та ринку, коли кількість сильних зарубіжних конкурентів невпинно росте, українським підприємствам стратегічно необхідно реорганізувати стару систему управління і формувати власну ефективну організаційну культуру [5].

Поняття «організаційна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін. Концепція цього явища не має єдиного трактування. Науковець К. Камерон трактує вважає, що «організаційна культура проявляється в тому, що є для неї цінним, які є стиль її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх» [5].

У понятійно-термінологічному словнику з менеджменту «організаційна культура» розглядається як:

- сукупність базових гіпотез, цінностей і артефактів;
- цінності й норми, які засвоєні та застосовуються членами підприємства і водночас вирішальним визначають їхню поведінку;
- атмосфера або соціальний клімат в організації; 4) домінуюча система цінностей і практик тощо [6, с.256].

В Економічній енциклопедії «організаційна культура» трактується як «культура підприємства включає уявлення про завдання корпорації, її призначення, цілі, характер продукції і ринків; стиль діяльності і управління; критерії досягнення цілей і оцінки результатів; засоби внутрішньої інтеграції (мова спілкування, прийом на роботу, спосіб розподілу влади, систему винагород і покарань. Церемонії, ритуали та ін.). Всі ці елементи впливають на взаємозв'язки, взаємовідносини працівників, керівників і підлеглих, підрозділів і підприємств. На координацію їх діяльності, форми їх співробітництва в процесі прийняття рішень, шляхи попередження і вирішення конфліктів [7, с.72].

Організаційна культура є основою життєвого потенціалу такого складного організму як організація: це те, заради чого люди стали членами організації; те, як будуються відносини між ними; які стійкі норми та принципи життя та діяльності організації вони поділяють; що на їхню думку добре, а що погано, і багато іншого з того, що відноситься до цінностей і норм. Все це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й істотно зумовлює успіх функціонування організації в довгостроковій перспективі. Носіями ж культури в організації є люди. Однак, в організаціях з усталеною культурою вона стає атрибутом організації, її частиною, що надає активний вплив на членів організації, що модифікує їх поведінку у відповідності з тими нормами і цінностями, які становлять її основу.

Базується організаційна культура на життєвих цінностях членів організації, спільноти, її не можна сформулювати за короткий час шляхом написання відповідних документів, положень і інструкцій. Через свій міждисциплінарний характер проблеми культури організації знаходяться у сфері інтересів різних областей знання (економічної теорії, культурології, соціальної філософії, соціології, організаційної психології, етики, організаційної поведінки тощо) [8].

Якщо у визнанні наявності феномена організаційної культури академічні і ділові круги практично одноголосні, то щодо змістовного

трактування її визначень такої єдиної загальноприйнятої думки немає. Наявні визначення далекі від універсальності і відбивають лише різноманітні функціональні прояви культурної царини, що формулюються по-різному залежно від конкретних цілей дослідження [8].

Так, сучасна суспільствознавча думка поняття «організаційна культура» розглядає, як визнані цінності, переконання, норми і форми поведінки в організації усе, що визначає унікальність характеру організації; набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації і втілюються у вигляді цінностей, що заявляються організацією, задають людям орієнтири їхньої поведінки і дій і передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньо-організаційного середовища.

В свою чергу, спираючись на організаційно-діяльнісний підхід в управлінні організацією, виокремлюється явище і поняття «організаційна культура управління», яку здійснює керівник організації [8].

З наукового погляду управління – це спрямована координація й організація об'єкту управлінського впливу, з допомогою яких людина впливає на технологічні, економічні і соціальні процеси для досягнення визначених цілей [8]. Упровадження ринкових відносин у практику господарювання вимагає принципової зміни методів управління на всіх рівнях управлінської ієрархії. Цим обумовлюється вивчення нових підходів і форм управління, зокрема, менеджменту як особливого виду управління. Менеджмент як наукова дисципліна пройшов довгий і суперечливий шлях становлення, і розглядати його потрібно з урахуванням історичного досвіду та цілей і задач, які були характерними для різних етапів розвитку суспільства.

Термін «менеджмент» походить від англ. «to manage» і означає «керувати», «очолювати», «завідувати», «бути здатним впоратися з чимось, 8 якоюсь проблемою». Менеджмент слід представляти як науку і мистецтво перемагати, вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю,

мотиви поведінки та інтелект людей. У процесі менеджменту здійснюється цілеспрямований вплив на людей з метою перетворення неорганізованих елементів у ефективну і продуктивну силу [8].

Управлінська практика свідчить про наявність серйозного стратегічного повороту управлінських підходів у напрямі посилення уваги до людської, насамперед професійно-культурної складової діяльності сучасних організацій. При цьому важливим аспектом аналізу стає представлення про цілісність організаційно-управлінського контексту керування організацією. Основна мета організаційної культури керівника - забезпечення можливостей усвідомлення ним і іншими членами організації тих уявлень, які сприяють досягненню високих організаційних цілей [8].

Формування організаційної культури сприяє тому, що з першого дня роботи на підприємстві робітник має відчувати атмосферу доброзичливості, раціональності, доцільності у всьому, починаючи з вибору та розташування обладнання, робочих місць, меблів, закінчуючи режимом праці, який включає короткострокові перерви для відновлення психічної і фізичної енергії, що була витрачена за час роботи.

Як свідчить світовий досвід, саме на підприємствах з високо розвинутою організаційною культурою створюється атмосфера постійної турботи про працівника завдяки демократичному стилю управління та соціальній і кадровій політиці. Соціальна політика спрямована на задоволення потреб у високій якості трудової діяльності і створення сприятливих умов для її здійснення. Принциповим моментом є залучення працівників до розробки колективного договору і оцінки плану соціального розвитку трудового колективу підприємства (організації) [5].

У кожній організації існує своя особлива організаційна культура, а великі підприємства часто становлять поєднання організаційних культур різних типів, які можуть проявлятися в різних сферах діяльності. Відповідно, різні люди надають перевагу різним типам організаційних культур.

Організаційна культура виявляється у вигляді цінностей, що превалюють в організації, прийнятих вірувань, норм поведінки тощо. Вважається, що організаційна культура складається із шести складових, які представлені на рис.1.1.

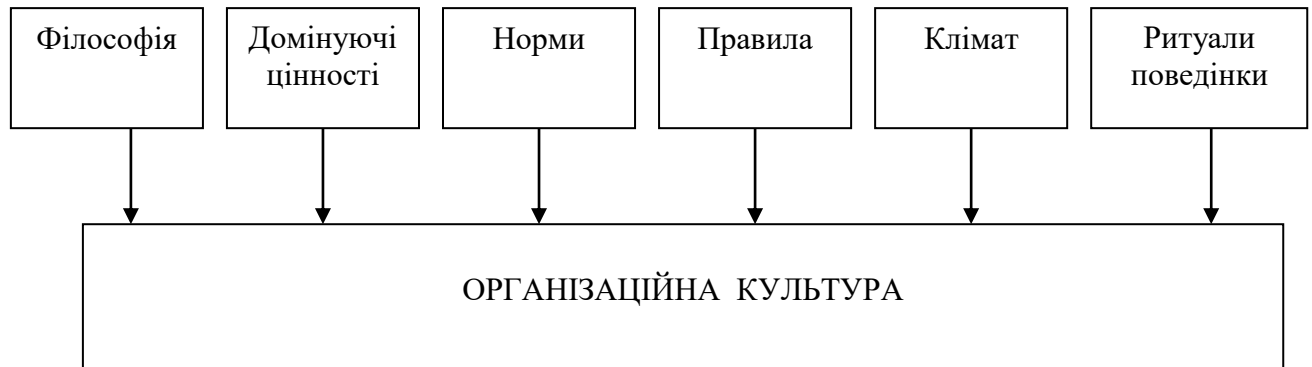


Рис. 1.1. Складові організаційної культури [13]

Необхідно відмітити головні компоненти організаційної культури, а саме: культуру управління, культуру виробництва, культуру зовнішніх відносин, підприємницька культуру, екологічна культуру та культуру відносин з акціонерами

Організаційна культура складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації). Останніми роками в менеджменті велика увага приділяється категорії «цінностей, що поділяються». До них відносять основні філософські ідеї та положення, що прийняті в тому чи іншому підприємстві й становлять основу організаційної культури.

Організаційна культура може розглядатися як цілісний та ефективний інструмент управління персоналом тільки в умовах наявної сформованої структури домінуючих ціннісних орієнтирів та наявності визначеної ієрархії

ціннісних орієнтирів трудового колективу, що і буде складати сутність культури організації.

Механізми впровадження лідерами культурних основ в ситуації, при якій організаційна модель культури потребує змін можна представити у вигляді табл. 1.1 [1].

Таблиця 1.1

Механізми впровадження культурних основ

Первинні механізми впровадження культурних основ	Вторинні механізми впровадження культурних основ
На що звертають увагу, що оцінюють та контролюють керівники (лідери)	Структура та формування організації
Як керівники (лідери) поведуть себе в критичних ситуаціях	Організаційні системи і процедури
Об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів	Організаційні звичаї та ритуали
Свідоме навчання і наставництво	Дизайн площ та будівель
Об'єктивні критерії визначення рівня винагороди та статусу робітника	Історії, легенди та міфи про окремі особи та події
Об'єктивні критерії при наймі, відборі, просування та звільнення робітників організації	Офіційне проголошення організаційної філософії, цінностей, ідеалів та переконань

Надані механізми впровадження культурних основ являються ефективними засобами, за допомогою яких керівники (лідери) впроваджують свої власні уявлення щодо організаційної культури. Вторинні механізми можуть бути ефективними засобами у формуванні організаційної культури, якщо керівник (лідер) в змозі використати їх певним чином. Дані механізми впровадження культурних основ створюють так званий корпоративний клімат організації [1].

Таким чином, значення організаційної культури визначається цілим рядом обставин. Вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначаючи уявлення про компанію, є важливим джерелом стабільності і спадкоємності, що створює у її співробітників почуття безпеки. В той же час

знання організаційної культури допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати відбуваючись у організації події і розуміти оточення.

Культура більш ніж, що - або інше стимулює високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання. При визнанні і нагородженні таких людей, організаційна культура ідентифікує їх в якості ролевих моделей. Організаційна культура формує також і певний імідж організації або підприємства, що відрізняє його від будь-якого іншого; вона створює систему соціальної стабільності в організації, будучи чимось на зразок соціального клею, який допомагає об'єднувати організацію, забезпечуючи властиві їй стандарти поведінки. Її не можна розглядати як щось дане, абсолютне: вона постійно змінюється у міру зміни людей і подій на підприємстві [13].

1.1. Роль організаційної культури управління підприємства в процесі впровадження управлінських інновацій

У сучасному діловому світі єдиним постійним чинником успіху є зміни, нововведення. Завжди є організації, які дієво використовують реформи, інновації, постійно пристосовуючи до них свої функціональні служби управління, стратегії, щоб підвищити свою конкурентоспроможність. Інноваційні процеси охоплюють усі зміни, що відбуваються внаслідок людської діяльності. Слід зауважити, що інноваційний шлях розвитку сьогодні є найбільш перспективним. Саме він забезпечує ефективність функціонування підприємств, довготривале виживання та розвиток на ринку.

В умовах розвитку ринкових відносин та формування конкурентного середовища власне інновації стають домінуючим ресурсом, здатним забезпечити інвестиційну привабливість, фінансову стабільність, ефективну діяльність та конкурентоспроможність окремих підприємств, галузей та

промисловості в цілому не лише на вітчизняному ринку, але й на міжнародному [10, с. 5].

Інноваційна діяльність сьогодні повинна розглядатися як один із чинників економічного розвитку як окремих господарюючих суб'єктів, так і держави в цілому. Оскільки цей факт є свідченням наявності та ефективного використання науково-технічного потенціалу країни і позитивно впливає на її міжнародний імідж. Інновації – це винятково важлива для сьогоднішньої економічна категорія, саме вони розглядаються як домінуючий ресурс для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [10, с. 6].

Закон України “Про інноваційну діяльність”, значною мірою синтезуючи теоретичні уявлення, що сформувалися в процесі еволюції інноваційної теорії, дає таке визначення: “інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери” [11].

Інноваційна культура - складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної і соціально-психологічної підготовки особистості та суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах [11].

Культура – це:

- 1) сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людським суспільством (антична культура);
- 2) сфера людської діяльності, пов'язана з мистецтвом, літературою, просвітницькою роботою. (діячі науки і культури);
- 3) рівень розвитку чого-небудь, міра відповідності зразкам (культура мовлення, поведінки, культура праці);
- 4) обізнаність, вченість, вихованість [13].

Культура на рівні організації регулює діяльність людей, має деякі особливості, які дозволяють відокремити її від культури суспільства. До таких особливостей можна віднести:

- невеликий, в порівнянні з культурою суспільства, термін існування організаційної культури, що визначає велику динамічність (змінюються самі ознаки тієї або іншої культури: система цінностей, норми поведінки, традиції);

- організаційна культура виникає в трудових колективах, регулює стосунки, що виникають в процесі досягнення цілей організації і її співробітників;

- засвоєння організаційної культури відбувається не з народження і не з «чистого аркуша», тому великий вплив національною, релігійною, професійною культур, можлива критична переробка і дія культури особи на організаційну культуру;

- на організаційну культуру сильний вплив здійснює характер діяльності організації;

- невеликий розмір спільноти, в якій вона виникає, дозволяє управляти нею, і на цьому рівні найбільше проявляється вплив лідера на зміст і особливості культури організації [13].

Організаційна культура – це соціальне явище, яке виникає у будь-якій організації і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які направляють діяльність організації (підприємства), формує стосунки і зв'язки між працівниками і підрозділами організації.

Організаційна культура має ряд специфічних рис, які виділяють цю організацію серед інших і є, як правило, продуктом історичного розвитку організації: традиції, мова (сленг), гасла, звичаї, все те, що сприяє передачі культурних цінностей, переконань, норм і змісту ролей іншим поколінням працівників, прийоми адаптації і об'єднання (інтеграції) працівників цього підприємства.

Організаційна культура є результатом багатократної взаємодії

працівників, їх індивідуальних цінностей, переконань, пошуку прийнятних 8 норм поведінки, розподілу ролей, вироблення прийомів і методів взаємодії (ефективній комунікації). З одного боку, організаційна культура є продуктом людських відносин працівників підприємства, пов'язаних спільною метою, з іншого боку, культура знаходиться над людьми – направляє і коригує поведінку людей відповідно до загальноприйнятих норм і цінностей [13].

Саме організаційна культура визначає систему поглядів, ідей, пов'язаних з управлінням організацією, стратегією її розвитку, способами і методами досягнення цілей, з діловою етикою організації (тобто з моральними принципами, нормами, правилами організації, пов'язаними з поведінкою організації, стосунками з діловими партнерами, споживачами, суспільством, тощо). Вона проявляється в місії і цілях організації; вона робить істотний вплив на відношення працівників до організації і організації до свого персоналу (умови праці, соціальні гарантії та ін.), на основні принципи діяльності працівників і організації в цілому, на сукупність позицій організації відносно суспільства, ділових партнерів, споживачів і тому подібне, тобто, на світогляд організації по відношенню до зовнішнього і внутрішнього середовища [13].

Управлінські інновації – це певні організаційні рішення щодо зміни системи управління, процедури, методів управління або управлінських підходів, які вперше застосовуються в конкретній організації. Управлінські між організаційні інновації виникають та поширюються на макрорівні, в межах усієї економіки, галузі. Внутрішньо організаційні визначаються межами окремої організації чи відомства [14].

Інноваційний процес для інновацій першого типу складається із трьох етапів: створення, поширення (дифузії), застосування (впровадження). Практика свідчить, що швидкість поширення таких інновацій зумовлюється рівнем розвитку комунікацій, характерними особливостями інновації, рівнем розвитку управлінської інфраструктури, а також готовністю, здібністю організацій до сприйняття інновацій.

Прикладом може бути поширення та запровадження у багатьох американських фірмах, компаніях дивізійної структури; нових управлінських підходів до розв'язання конфліктів тощо.

Інноваційний процес для внутрішньо організаційних інновацій може містити такі фази:

- визначення потреби в управлінських інноваціях;
- збір необхідної інформації;
- попередній вибір інновації;
- обґрунтування рішення щодо необхідності визначеної інновації;
- впровадження та використання [14].

Потреба в управлінських інноваціях та змінах може з'явитися в результаті:

- появи нового керівника (зміна процедури прийняття рішень; порядку організації оперативних засідань; методів управління; форм стимулювання тощо);
- зміни технології виробництва;
- реорганізації виробництва (збільшення або зменшення обсягів виробництва);
- змін у зовнішньому середовищі (дії конкурентів, постачальників; державних органів управління, законодавчої влади тощо); підвищується з кожним роком. зміна форми власності на засоби виробництва;
- реорганізація організаційно-правової форми господарювання тощо.

Управлінські інновації та зміни мають дуже широкий спектр застосування. Так, наприклад, у сучасних умовах формування ринкових відносин у вітчизняній економіці це може стосуватися:

- формування та вдосконалення управлінських інформаційних систем;
- запровадження нових методів, форм бухгалтерського обліку;
- формування дієвої, ефективної системи управління якістю продукції;

- вдосконалення бізнес-планування, стратегічного планування;
- розробка нового мотиваційного механізму;
- реформування системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- застосування нових форм роботи з персоналом та інше [14].

Варто зауважити, що інноватори мають бути обов'язково мотивовані. Сьогодні ефективність інноваційної діяльності залежить не тільки від її організації, інтелектуального й інформаційного потенціалу підприємства, а й значною мірою від стилю керівництва. Під останнім прийнято розуміти сукупність усіх методів, прийомів, дій, які використовує керівник у своїй діяльності. Вельми важливою є роль ситуації.

У конкретній ситуації керівник тяжіє до того чи іншого стилю роботи залежно від цілей і низки інших чинників: своєї природної особливості, здібностей, звичок, культури, знань. Індивідуальність стилів виявляється насамперед у процесі спілкування менеджера з персоналом і тісно пов'язана з категорією лідерства в управлінні, тобто здібністю керівника впливати на окремі особистості або групи людей, спонукаючи їх до діяльності з метою досягнення цілей організації. Прагнучи до забезпечення лідерства, менеджер використовує різноманітні способи впливу на підлеглих і колег. При цьому керівнику в інноваційній сфері необхідно розуміти психологію творчого колективу вчених, науково-технічних працівників, а з іншого боку, бути рішучим, щоб залежно від ситуації приймати рішення і підтримувати або відхиляти пропозиції з різних аспектів інноваційного процесу, якщо це потрібно для виправлення певної ситуації [14].

Організаційна культура допомагає забезпечувати сприйнятливість людей до нових ідей, їх готовність і здібність підтримувати і реалізувати інновації в усіх сферах життя. Вона віддзеркалює цілісну орієнтацію людини, закріплену в мотивах, знаннях, вміннях і навичках, а також в образах і нормах поведінки [14].

Формування організаційної культури базується на системі цінностей організації, які втілюють ряд ідей, часто неписаних, які обґрунтовують цілі і сенс роботи організації. Поняття культурних цінностей ширше ніж формальне поняття цілей організації. Культура складається з правил, дотримання яких дає позитивний ефект. Цінності насамперед ґрунтуються на людських потребах. За своєю суттю цінності організації — це трансформовані потреби її людського (персонального) середовища. Основною особливістю їх є те, що їхнє існування можливе тільки тоді, коли вони визнаються і засвоюються кожним з учасників людського середовища організації. У цьому полягає основна відмінність цінностей від цілей, які визначаються на основі авторитетних рішень вищого керівництва і приймаються в директивному порядку.

Розвинута організаційна культура має допомогти на підприємстві впровадженню управлінських інновацій, оскільки її сутність буде розкриватися в таких характеристиках, як:

- вмотивованість робітників до знань і розробки інновацій;
- націленість на результат;
- робота в команді;
- прагнення досягти високого професіоналізму;
- свобода висловлювання думок, ідей;
- свобода розвитку творчості [14].

Цінності окремого робітника, що відображають його ставлення до предмета і процесу своєї праці, складають основу трудової етики як системи норм поведінки. Окремо виділяється етика групи, підрозділу, філії. Специфічна етика групи утворює відносно автономну субкультуру в рамках певної організації.

Існують три різновиди культурних процедур в організації :

- процедури, що супроводжують інноваційно-виробничий процес, утілюючи в певні форми певні професійні дії, наприклад, процедура обговорення ідеї або способи взаємодії з колегами в творчій групі чи

виробничими підрозділами. Ці процедури називаються робочими;

- процедури, що забезпечують координацію інноваційного процесу, наприклад проведення виробничих нарад. Такі процедури називаються управлінськими;

- процедури, що опосередковують завершення інноваційного процесу, підведення підсумків упровадження нововведень, одержання результатів, винагороди учасників розробок, винаходів. Це ритуали винагород і визнання [14].

Культурні церемонії втілюють цінності організації у вигляді святкових подій, які мають як постійний, повторюваний, так і випадковий характер, наприклад, нагородження переможців конкурсів винахідництва або церемонії, пов'язані зі значними подіями в житті фірми. У рамках культурних комунікацій передається інформація за допомогою різних засобів — це історії, легенди, перекази, плітки тощо. Інформація про цінності, яка обертається в культурних мережах, набуває специфічної форми, характерної для певної організації, тобто культурний простір різних фірм має свою, відмінну від інших, мову. У межах кожного специфічного простору мова культури уніфікована, тобто існує єдина термінологія для всіх учасників організації [14].

Зазначимо, що з організаційної точки зору підприємства з успішним інноваційним управлінням та суттєвою організаційною культурою добре виконують інноваційну діяльність, швидше зростають та отримують більше прибутку.

Ефективність інноваційного розвитку стає все більш залежною від оточення, яке сприяє інноваціям, креативності і підприємництву, тобто від культури, сприятливої для інновацій. З точки зору інноваційного процесу культурні фактори впливають на їх ефективність двома шляхами.

По-перше, культурні фактори можуть сприяти або перешкоджати створенню нових ідей та втіленню їх у нові продукти та процеси.

Наприклад, негативне ставлення до ризику та страх перед поразкою заважають людям докладати креативних зусиль.

По-друге, культура впливає на те, як нові продукти і процеси приймаються і входять у використання. Залежно від культурних факторів люди можуть відхиляти або опиратися новим продуктам та процесам, або навпаки приймати та навіть розповсюджувати інновації [14].

Щодо подальших перспектив розвитку організаційної культури в системі інноваційного управління, то слід зауважити, що тільки позитивне ставлення до прийняття ризиків та підприємницьку активність серед працівників підприємства можна підвищувати за допомогою розвинутої організаційної культури, яка дозволить прискорити впровадження певних змін та управлінських інновацій.

1.2. Особливості формування організаційної культури та процесу її управління в підприємстві сфери послуг

Існує декілька підходів до формування організаційної культури:

- Організаційна культура – продукт «природного розвитку» організації, вона складається спонтанно в процесі спілкування і взаємодії людей і незалежно від їх суб'єктивних бажань.

- Організаційна культура – штучний винахід, що створений людьми і є результатом їх раціонального вибору (раціональна модель культури).

Організаційна культура – змішана, природно-штучна система, що сполучає в собі формально-раціональні і спонтанні життєві процеси (моделі корпоративної і цивільної культур) [13].

Основним принципом формування будь-якої з перерахованих моделей, з позиції менеджменту, має бути відповідність культури усім елементам системи управління. При розробці або впровадженні змін в стратегії,

структурі і в інших елементах системи управління менеджери повинні оцінювати ступень їх реалізації у рамках існуючої культури, а при необхідності робити кроки по її зміні [13].

Зазвичай організація росте за рахунок прийому нових членів, вони обов'язково привносять елементи «іншої» культури. На думку деяких учених, «Не існує двох схожих організаційних культур, як немає двох схожих культур національних» (Б.Уоррер). Стихійно організаційна культура завжди формується як реакція на проблемні ситуації (усередині і поза організацією), що дозволяє організації адаптуватися до умов, що змінюються, і досягати своєї мети.

Стихійний розвиток організаційної культури (тобто рішення проблем у міру вступу, без усвідомлення системотворчої ролі соціально-культурного чинника в життєдіяльності організації) викликає зрештою загострення найважливішого організаційного протиріччя – невідповідності індивідуальних і загальноорганізаційних цілей.

Проблеми, що впливають на формування організаційної культури. Проблеми зовнішньої адаптації. Процес зовнішньої адаптації і виживання пов'язаний з пошуком і знаходженням організацією своєї ніші на ринку і її пристосуванням до зовнішнього оточення, що постійно міняється. Це процес досягнення цілей і взаємодії із зовнішнім середовищем.

Місія і стратегія: визначення місії організації і головних завдань; вибір стратегії виконання місії.

Цілі: встановлення специфічних цілей; досягнення згоди по цілях. Засоби: методи досягнення цілей; рішення по організаційній структурі, системам стимулювання і підлеглості.

Контроль: встановлення критеріїв зміни 21 досягнутих результатів; створення інформаційної системи.

Корекція: типи дій, потрібні відносно індивідів і груп, що не виконали завдання. Проблеми внутрішньої інтеграції. Процес внутрішньої інтеграції пов'язаний зі встановленням і підтримкою ефективних стосунків по роботі

між членами організації. Це процес знаходження способів спільної роботи і співіснування в організації. Процес внутрішньої інтеграції часто розпочинається із визначення себе, що відноситься як до окремих груп (субкультура), так і до усього колективу організації [13].

Спільна мова і концептуальні категорії: вибір методів комунікації; визначення значення використовуваної мови і концепції. Межі груп і критерії входу і виходу з груп: встановлення критеріїв членства в організації і групах. Влада і статус: встановлення правил з придбання, підтримки і втрати влади; розподіл статусів в організації. Особові стосунки: встановлення правил про рівень і характер соціальних стосунків між полами, віками; визначення додаткового рівня відкритості на роботі. Нагородження і покарання: визначення бажаної і небажаної поведінки [13].

Основними джерелами є:

- 1) погляди і цінності засновника організації (особливо, якщо лідер харизматичний);
- 2) колективний досвід;
- 3) нові погляди і цінності, привнесені членами організації, що нещодавно з'явилися, і керівниками («новачками») [13].

Перше джерело є визначальним на стадії формування організації і організаційної культури. Засновники (організатори) визначають основну мету існування організації – місію, принципи взаємодії, а також підбирають співробітників, які є однодумцями в основних питаннях, направляють і регулюють їх поведінку.

Комбінація того, на що звертають увагу, і на що не звертають увагу лідери дозволяє підлеглим познайомитися з представленнями лідера по різних аспектах діяльності організації. По предметах, на які лідери звертають особливу увагу, можна скласти думку про їх пріоритети, цілі і уявлення.

У тих випадках, коли організація опиняється в кризовій ситуації, спосіб виходу з неї, пропонується її лідерами і працівниками, призводить до формування нових норм, цінностей і робочих процедур і виявляє важливі

базові уявлення.

Принципи формування організаційної культури, загалом, відбивають особливості організації і бажані параметри формованої організаційної культури.

Формуючи організаційну культуру, слід керуватися наступними принципами:

- 1) культура повинна відбивати основні ідеї існування організації;
- 2) ці ідеї повинні нести позитивний емоційний заряд;
- 3) розроблені елементи і заходи повинні гармоніювати між собою, підтверджуватися поведінкою і відношенням до них керівництва (поведінка керівництва не повинна суперечити проголошуваним цінностям і нормам);
- 4) сформована культура повинна відповідати типу, розміру і характерним особливостям організації, а також умовам її існування;
- 5) не можна заперечувати накопичений попередніми поколіннями культурний досвід, можна поступово видозмінювати або використати його як основу, плацдарм для нової культури [13].

Можна виділити наступні основні етапи роботи по формуванню ефективної організаційної культури.

Вибір місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки).

Вивчення організаційної культури, що склалася. Визначення міри відповідності оргкультури виробленої керівництвом стратегії розвитку організації, що склалася, виявлення позитивних і негативних цінностей.

Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки.

Цілеспрямовані дії на організаційну культуру з метою позбавлення негативних цінностей і розвитку установок, сприяючі реалізації стратегії.

Оцінка успішності впливу на організаційну культуру і внесення необхідних корективів. Вибір місії і вироблення стратегії організації

Управління організаційною культурою має підвищити віддачу

персоналу, створити умови для самомотивації співробітників у рамках прийнятих в організації норм і правил поведінки.

Організаційна культура покликана не лише сприяти підвищенню продуктивності і якості праці окремих співробітників, але і підтримувати місію і стратегію організації. Для того, щоб відповідно до вимог стратегії фірми змінювати і розвивати організаційну культуру, її потрібно глибоко вивчити.

Перш, ніж вносити які небудь зміни, необхідно відповісти на два питання:

1. Що з себе представляє сьогоднішня організаційна культура?
2. Якою має бути організаційна культура, щоб підтримувати вибрану керівництвом стратегію організації? Іншими словами: яка має бути ефективна організаційна культура?

З'ясувавши бажаний (ідеальне) стан організаційної культури і визначивши її сьогоднішній (фактичне) стан, можна прийняти рішення про ті дії, які дозволять перейти з сьогоднішнього стану у бажаний.

Вивчати культуру можна різними способами, серед яких: інтерв'ю; анкетування; вивчення усного фольклору; вивчення документів; вивчення правил, що склалися в організації, традицій, церемоній і ритуалів; вивчення практики управління персоналом, що склалася [13].

Нині розроблені різні методи, які дозволять керівникам формувати і підтримувати культуру підприємства, необхідну для успіху стратегії розвитку організації. Для різних країн і галузей ефективною є різна організаційна культура. В принципі, керівництво підприємства може впливати на розвиток культури двома способами. Перший спосіб є оцінкою культури і перспектив її розвитку згори з розрахунком на те, що це викличе ентузіазм і підтримку у більшості членів організації. Цей спосіб припускає наявність щирих особистих зобов'язань керівника по відношенню до цінностей, в які він вірить. Застосування другого способу починається знизу: менеджери повинні відстежувати в усій організації, які ціннісні установки

існують в кожному підрозділі, намагаючись при цьому крок за кроком впливати в необхідному напрямі на культуру організації.

Стадія життєвого циклу підприємства. Вперше зв'язок культури і життєвого циклу організації був відзначений Хенді Ч, який вважав, що стадія зародження зазвичай супроводжується «культурою Зевса», яка заснована на силі і владі лідера, ріст характеризується «культурою Аполлона», яка робить акцент на розподіл ролей, зрілість – час «культури Афіни» (завдання) або «культури Діоніса» (особистості).

Перехід підприємства від однієї стадії життєвого циклу до іншої супроводжується неминучою зміною її культури (табл. 1.2) [6, с. 110-113].

Таблиця 1.2

Характеристика організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу підприємства	Характеристика організаційної культури
Створення (вихід на ринок)	Дух колективізму, згуртованість персоналу, висока активність в роботі. Початковий етап у формуванні організаційної культури, відсутність чітко сформульованих цінностей, цілей організації, правил поведінки персоналу.
Дитинство (зростання)	Становлення організаційної культури, можливість помилок через перші кроки на ринку, розробка первинних пріоритетних цінностей, цілей, налагодження зовнішніх і внутрішніх зв'язків. Розвиток символіки, традицій, звичаїв, легенд.
Юність (початок стабілізації)	Формування індивідуального фірмового стилю: торгових марок, логотипів тощо.
Зрілість (стабільність)	Затвердження фірмового стилю, управління іміджем і репутацією, розвинута система соціального забезпечення персоналу, генерування ідей, проведення досліджень і впровадження інновацій. Наявність сформованих традицій, звичаїв.

Продовження табл. 1.2.

Стадія життєвого циклу підприємства	Характеристика організаційної культури
Старіння (спад, застій)	Консервативність, бюрократизованість, складна багаторівнева система контролю, перешкоди для нових ідей; відсутність самостійності у прийнятті рішення і, як наслідок, індивідуальної відповідальності; безініціативність, знеособленість персоналу у галузі відповідальності та обов'язків. Зростання розриву між декларованою та реальною організаційною культурою
Ліквідація / оновлення – формування нової організаційної культури / модифікація старої	Неприйняття організаційної культури персоналом, особливо новими співробітниками. Організаційна культура не відповідає вимогам організації, не може виконувати свої функції. Виникає необхідність оновлення.

Для розуміння специфіки організаційної культури підприємств сфери послуг цікавим є визначення згідно з яким культура є особливим соціальним механізмом, що виконує завдання ідентифікації визнання своїх і чужих, відділення і стабілізації; культура в самому широкому сенсі слова – це те, через що ти стаєш чужинцем, коли покидаєш свій будинок. Коли ти в своїй групі, серед людей, з якими поділяєш загальну культуру, тобі не доводиться обдумувати і проектувати свої слова і вчинки, бо всі ви і ти і вони бачите світ в принципі однаково знаєте чого чекати один від одного.

Оскільки у підприємствах сфери послуг найчастіше відбувається спілкування своїх і чужих господарів і гостей то організаційна культура має ґрунтуватись на універсальних цінностях прийнятних для більшості потенційних споживачів. Формування корпоративної культури є важливим напрямом управлінської діяльності підприємств сфери послуг, оскільки вона забезпечує стабілізацію роботи колективу, єдине розуміння норм і правил поведінки персоналу виступає механізмом передачі знань та цінностей, що впливають на високий рівень сервісу від одного працівника до іншого шляхом навчання повторення та імітації. Базові цінності, які повинні враховуватись при розробці принципів і норм організаційної культури

сучасних підприємств сфери послуг, а зокрема туристичної сфери викладені у Глобальному етичному кодексі туризму (Сантьяго. Хартії туризму. Софія) [15]. Це захист прав людини, відсутність дискримінації за статевими, расовими чи іншими ознаками, охорона навколишнього природного середовища, збереження національної культурної спадщини. Для працівників туристичної сфери гарантоване право займатись підприємницькою діяльністю передбачено достойний соціальний захист, можливість підвищувати кваліфікацію тощо. Дослідники проблеми І.Ансофф, Р.Дафт єдині у думці, що організаційна культура визначається під впливом двох факторів впливу та викликів навколишнього середовища та обраної ринкової стратегії. Тому Р.Дафт виділяє типи організаційних культур: культура стратегічної мети, адаптивна підприємницька культура, кланова культура та бюрократична культура [6, с. 230-232].

Сучасний рівень туристичного сервісу неможливий без формування високої організаційної культури підприємства, зорієнтованої на зміни навколишнього середовища. Організації, що обслуговують специфічне коло споживачів та не мають потреби до швидких змін консервативні у кращому розумінні обирають культуру стратегічної мети. Така культура створює і підтримує інновації, творче та відповідальне ставлення до професійних обов'язків. Корпоративна культура підприємств сфери послуг повинна швидко реагувати на мінливість зовнішнього середовища та самі активно створювати зміни. Дотримуючись вимог кожен працівник підприємства усвідомлює свою роль у загальній системі управління те що від нього чекають і як щонайкраще він на це може відповісти конкретною працею. У свою чергу кожен знає, що він може отримати від підприємства якщо буде плідно виконувати свої обов'язки. Нарешті кожен відчуває, що коли він порушить норми підприємства, то буде покараний, і що ця кара може йти необов'язково від вищого керівництва, а й від колег, співробітників. У такий спосіб сформована корпоративна культура

мобілізує енергію його членів, і спрямовує їх на досягнення стратегічних цілей подальший розвиток організації.

Таким чином, організаційну культуру підприємства розглядають як сукупність формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, що можна представити як певні елементи, рівень розвитку яких визначає ефективність управлінської діяльності. На підставі вивчення наукових думок вітчизняних та зарубіжних учених встановлено підходи до виокремлення набору елементів організаційної культури, за допомогою аналізу яких прослідковується вплив культури на організацію.

Організаційна культура формується під динамічним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які задають вектор змін організаційної культури. У випадку несприятливого впливу цих факторів для їх нейтралізації, а також реального забезпечення реалізації культурологічних цінностей та інших елементів організаційної культури послуговуються механізмом, як певним ефективним інструментом, який поєднує внутрішні можливості формування організаційної культури із зовнішніми чинниками. Рівень функціонування цього механізму підтверджує наскільки соціокультурологічні тенденції проникають в систему менеджменту підприємства і чи здатне воно гідно сприймати сучасні виклики часу. Проблемним залишається питання пошуку такого механізму, який би дозволив ефективно використати всі переваги організаційної культури як тонко планового інструменту управління в умовах перехідних процесів і трансформації економіки.

Подвійну роль у побудові організаційної культури вітчизняних комерційних структур відіграє індивідуалізм українців, їх традиції та культура. Негативно позначаються й психологічні фактори, пов'язані з недавнім тоталітарним минулим: безініціативність, безпорадність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави й водночас не довіряти їй; так само впливає втрата почуття відповідальності, ірраціональна віра у всесилля «вождів», очікування на прихід «месії», який вирішить усі проблеми.

Глибоке дослідження елементів організаційної культури потрібне як для сучасної управлінської науки, так і для практики використання цих ідей у діяльності. Світовий досвід ведення господарства переконує, що впровадження в корпоративні відносини норм, дотримання яких створило б атмосферу єдності цілей кожного учасника управління, дає змогу досягати високих рівнів організації діяльності корпорації. Чим сильніша корпоративна культура, тим сильніша компанія, а потужна корпорація є важливою складовою стабільності економічного й громадського життя держави.

Висновки до розділу 1.

Значення організаційної культури визначається цілим рядом обставин. Вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначаючи уявлення про компанію, є важливим джерелом стабільності і спадкоємності, що створює у її співробітників почуття безпеки. В той же час знання організаційної культури допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати відбуваючись у організації події і розуміти оточення. Культура більш ніж, що - або інше стимулює високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання. При визнанні і нагородженні таких людей, організаційна культура ідентифікує їх в якості ролевих моделей. Організаційна культура формує також і певний імідж організації або підприємства, що відрізняє його від будь-якого іншого; вона створює систему соціальної стабільності в організації, будучи чимось на зразок соціального клею, який допомагає об'єднувати організацію, забезпечуючи властиві їй стандарти поведінки. Її не можна розглядати як щось дане, абсолютне: вона постійно змінюється у міру зміни людей і подій на підприємстві [13]. Глибоке дослідження елементів організаційної культури потрібне як для сучасної управлінської науки, так і для практики використання цих ідей у діяльності.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «ЗАТИШОК»

2.1. Аналіз організації управління підприємством

Об'єктом дослідження є діяльність готельно-ресторанного комплексу «Затишок», який знаходиться в мальовничому куточку Закарпаття. На 745 кілометрі автомагістралі Київ – Чоп, поблизу відомої цілющими сваявськими мінеральними водами курортно – санатарної зони. Він гармонійно поєднав у собі кращі традиції відпочинку та сервіс високого класу.

Комплекс «Затишок» містить п'ять 2-х поверхових і один 3-х поверховий котедж, з усіма зручностями де відпочиваючі розміщуються в номерах «Напівлюкс», «Люкс» та «Преміум».

Кількість номерів - 28, з них:

2х місцевих номерів - 12,

2-3х місцевих номерів «Напівлюкс» - 4,

3х-4х місцевих номерів "Люкс" - 4,

2х-3х місцевих номерів «Преміум» - 6,

3х-4х місцевих номерів «Преміум» - 2.

Всі номери оснащені системою кондиціонування, супутниковим телебаченням, прямим виходом на міжнародну телефонну лінію, електронною системою безпеки і Wi-fi доступом до мережі Інтернет. Крім того, туристичний комплекс організовує наступні послуги [16]:

- 2 конференс-зали;
- 2 банкетні зали на 80 та 20 чоловік;
- ресторан;
- сучасний басейн з міні- аквапарком;

- лазня на дровах;
- ігрова кімната для професійного більярду;
- міні-зоопарк;
- цілодобове обслуговування номерів;
- сейфи в службі прийому і розміщення;
- безкоштовна парковка, що охороняється;
- пляж;
- ігрові та спортивні майданчики для волейболу, баскетболу, тенісу;
- мангали та бесідки.

Комплекс «Затишок» пропонує широкі можливості по організації конференцій і банкетів будь-якого рівня. Професіонали комплексу забезпечать клієнтів необхідним устаткуванням для організації заходу, оберуть оптимальний план розташування місць для сидіння, а також запропонують на вибір декілька видів меню для банкетів, фуршетів і кофе-брейків [16].

Для проведення презентацій, конференцій, тренінгів та семінарів на території комплексу працюють 2 сучасних конференц зали на 95 осіб: великий комерційний зал на 70 місць і малий зал на 25 що дає можливість проводити декілька заходів одночасно. Обидва зали оснащені кондиціонерами і при необхідності можуть бути затемнені. Устаткування конференц залів: при оренді конференц залів надається звукопідсилювальне обладнання, фліп-чарт, екран, Wi-Fi [16].

Для тривалих заходів, при необхідності розміщення учасників, надається 28 номерів з усіма необхідними умовами для проживання та харчування, що дозволить не лише проводити безвідривне навчання, а й створити особливу атмосферу між учасниками тренінгу або конференції. Свіже повітря і легка атмосфера комплексу зроблять такий відповідальний захід запам'ятовується і, безумовно, ефективним, продовж року. Таким чином, можна проводити будь-які заходи на території комплексу - зручність, комфорт і всі необхідні умови будуть забезпечені.

Комплекс «Затишок» ідеальне місце для святкування весілля, дня народження або ділової зустрічі. В розпорядженні ресторану два банкетних зали на 80 і 20 осіб, де панує затишна, або навпаки весела атмосфера романтики українського села, тут приємно провести як діловий обід, так і велику корпоративну вечірку. Ресторан комплексу пропонує сучасну українську і європейську кухню, страви якої доставлять гастрономічне задоволення і естетичну насолоду, задовольняють найвимогливіших гурманів. В ресторані відпочиваючи та гості зможуть не тільки насолодитися чудовими стравами національної кухні, делікатним обслуговуванням, і якісним сервісом, але й відчутти всю атмосферу козацького села завдяки оригінальному оформленню залів. Для бажаючих особливої теплоти і романтики на першому поверсі ресторану працює камін [16].

В комплексі створені всі умови для комфортного перебування (максимально зручні й приємним: елегантні просторі номери, гарний інтер'єр, приємна атмосфера ресторану, чудова баня та басейн).

На території комплексу розташована професійна ігрова кімната для більярду с сучасними столами з якісним сукном, комфортною обстановкою і зручними диванами, що створює особливу атмосферу та сприяє справжньому відпочинку душі і тіла.

На території готельно–ресторанного комплексу “Затишок” функціонує банний комплекс – “рай” на Землі. Все в банному комплексі виготовлено з натурального карпатського дерева, та до послуг споживачів: сауна, басейн, більярд, великий дубовий стіл на 12 персон та на 2 поверсі зручна кімната. Також, на території комплексу, є сучасний басейн з ультрафіолетовим очищенням води, який відносно недавно став окрасою та заслужив свою чималу популярність у гостей. Комфортний відпочинок, чиста вода, зручні шезлонги і лежаки - все це створює особливу атмосферу літнього невимушеного відпочинку. Крім того, для тих, хто хоче не просто поплавати, а й по- справжньому повеселитися, біля басейну обладнано спеціальну гірку.

Такий міні -аквапарк порадує і дорослих і дітей. На території басейну обладнаний бар, де можна відпочити за келихом прохолодних напоїв [16].

Організаційна структура управління наведена на схемі (див. рис.2.1).

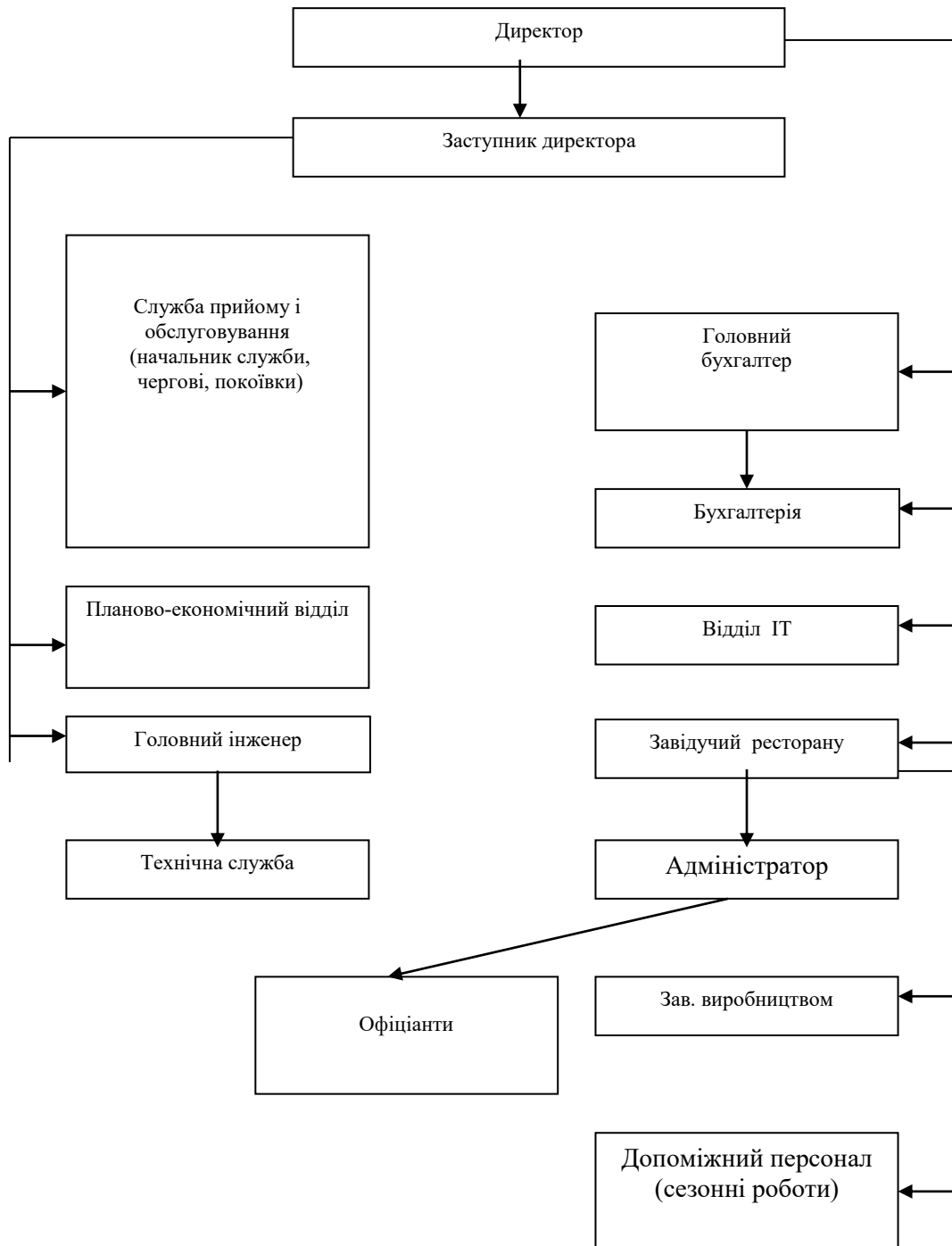


Рис.2.1. Організаційна структура готельно–ресторанного комплексу “Затишок”

Розглянемо систему управління готельно–ресторанного комплексу “Затишок”. Система управління ґрунтується на Законі України «Про

підприємства» [17] та Статуту комплексу.

Відповідно до цього створені органи корпоративного управління та підпорядковані їм виконавчі органи управління товариством, що формують організаційну структуру управління.

Наведена схема організаційної структури управління підприємством вказує на обов'язки та повноваження структурних підрозділів та посадових осіб. В наведеній структурі можна виділити такі рівні управління:

Вищий – Директор і заступник директора.

Середній – начальник служби прийому і обслуговування, головний бухгалтер, начальник відділу інформаційних технологій, головний інженер, завідуючий рестораном.

Нижчий - Зав. виробництвом і адміністратор ресторану.

Всі функції персонал комплексу виконує за допомогою ПК та автоматизованої системи управління. Працівники у будь-якій ситуації діють професійно, виконувати передають по відділах прохання та скарги гостей. Ввічливі і доброзичливі з гостями, по телефону і з своїми колегами. Підтримують у бездоганному порядку своє робоче місце і свій зовнішній вигляд.

Керівник служби прийому та обслуговування. Обов'язки:

- перевіряти своєчасну явку співробітників відділу прийому й розміщення на робочі місця. Негайно повідомляти директору про неявку на роботу співробітника відділу. Контролювати перерви на сніданок, обід, вечерю співробітників відділу, завжди звертати увагу на необхідну кількість співробітників для обслуговування гостей;

- стежити, щоб всі співробітники в зміні перебували на своїх місцях і виконували свої обов'язки відповідно до їхньої посадової інструкції. Доповідати керівникові про всі виявлені порушення трудової дисципліни співробітників відділу;

- періодично проводити професійне навчання персоналу; навчати нових прийнятих на роботу співробітників відділу;

- привітати кожного гостя дружно і ввічливо, по можливості виконуючи всього його побажання; називати гостя по імені якнайчастіше; звертати увагу на найменші деталі в проханнях гостей; передавати прохання гостей у потрібні відділи;

- відповідати на телефонні дзвінки чемно й доброзичливо, назвавши своє ім'я й відділ;

- підтримувати чистоту й порядок на робочому місці;

- стежити за своїм зовнішнім виглядом і манерами поведінки, особливо при розмові з гостями; підтримувати свій професійний рівень;

- при необхідності відвідувати заняття по навчанню персоналу; виконувати інші функції за завданням Керівника;

- регулярно перевіряти список гостей, що прибувають і від'їжджають, стежити за внутрішнім статусом комплексу;

- регулярно перевіряти стан номерів, інформувати господарський відділ про перенесені дати від'їзду. Працювати в тісному контакті з іншими відділами;

- при необхідності завжди бути готовим замінити співробітників відділу прийому й розміщення;

- постійно виконувати стандарти відповідно до вимог туристичного комплексу стосовно гостей і колег;

- відповідно до плану навчання брати участь у програмі підвищення кваліфікації. Діяти професійно в будь-який час.

Менеджер з бронювання. Обов'язки:

- відповідати на телефонні дзвінки чемно й поштиво, назвавши своє ім'я й відділ;

- приймати й реєструвати заявки на бронювання; підтверджувати заявки; звіряти заявки на їхню актуальність; підтверджувати дати заїзду й виїзду гостей готельно–ресторанного комплексу “Затишок”;

- проводити регулярні перевірки негарантованих заявок, а також заявок, що перебувають на аркуші очікування з метою оптимізації роботи;

- взаємодіяти з відділом прийому й розміщення; надавати всю необхідну інформацію відділу прийому й розміщення гостей;
- надавати договори на підпис Керівникові; на підставі укладених договорів виставляти безготівкові рахунки на оплату й заносити інформацію про номер рахунку, дати й суми в загальний файл «Реєстр по бронюванню»; забезпечувати контроль над своєчасною оплатою по безготівкових рахунках; архівувати інформацію з виставлених рахунків; заносити інформацію з оплачених рахунків в «Список платежів по договорах бронювання», у якому необхідно вказувати найменування організації, № і дату договору, суму;
- звертати увагу на найменші деталі в проханнях гостей; негайно доповідати про скарги й проблеми гостей черговому менеджерів/адміністраторів;
- пропонувати номер відповідно до статусу готельно–ресторанного комплексу “Затишок” ;
- переводити особливо важливих гостей у номери кращої якості відповідно до вказівки керівництва;
- при необхідності виконувати обов'язку секретаря бізнес центра: надавати гостям необхідну інформацію, що стосується замовлення бронювання місць у ресторанах і надання транспортних послуг строго відповідно до процедур;
- підтримувати робоче місце і ПК в робочому стані; у випадку виникнення технічної несправності вчасно сповіщати про це керівництву;
- здійснювати реєстрацію гостей при їхньому прибутті й виїзд гостей, строго відповідно до інструкції, упевнившись, що всі необхідні документи отримані, належним чином заповнені реєстраційні картки й установлений метод оплати; обробляти дані по реєстрації гостей (приїзд-від'їзд) відповідно до встановленої процедури та правил;
- регулярно перевіряти стан номерів; перевіряти списки гостей, що прибувають і виїжджають;
- інформувати господарський відділ про перенесені дати заїзду або

від'їзду, а також про будь-які інші зміни, які можуть відбитися на роботі господарського відділу;

- приймати оплату за послуги, надані туристичним комплексом у строгій відповідності з фінансовою процедурою;
- у випадку втрати або виявленні забутих речей гостей комплексу, необхідно повідомити старшого адміністратора;
- виконувати інші функції за завданням начальника служби прийому й розміщення гостей, його заступника або чергового менеджера.

Касир – операціоніст зобов'язан:

- тримати рахунки гостей у належному стані за умови використання наявних у службі програм ПК.
- оформляти виїзд гостей і стягувати оплату по рахунках, контролюючи повне оформлення рахунку проживаючого відповідно до встановленої процедури оплати, включаючи підтвердження кредитної картки.
- проводити касовий розрахунок гостей: оплату готівкою, чеками, обмін валюти й інші операції.
- відповідати за точність грошових сум у сейфах.
- вести облік, депонувати готівку й чеки наприкінці кожної зміни відповідно до вимоги.
- підтримувати тісні ділові контакти зі службою прийому, бухгалтером, нічним аудитором.
- забезпечувати високий рівень обслуговування гостей.
- відвідувати заняття по підвищенню кваліфікації.

Найприйнятнішим і найважливішим джерелом фінансування готельно—ресторанного комплексу “Затишок” є прибуток.

Прибуток - це важливий узагальнюючий показник оцінки ефективності функціонування кожного суб'єкта господарської діяльності, оскільки саме в прибутку акумулюються результати всіх сторін діяльності. Він становить

основу економічного розвитку підприємства і зміцненню його фінансових відносин з партнером [18].

Окрім цього, прибуток є основним джерелом фінансування витрат на виробничий і соціальний розвиток підприємства, найвагомішим джерелом централізованих ресурсів держави і у доходи бюджету здійснюються відрахування від одержаного доходу підприємства, значною частиною якого є прибуток. Це означає, що доходи підприємства повинні задовольнити не тільки його фінансові потреби, а й потреби держави на фінансування суспільних фондів споживання, розвиток науки, освіти, охорони здоров'я, проведення екологічних заходів тощо [18].

Тобто, у збільшенні прибутку зацікавлені як підприємство, так і держава.

Прибутковість підприємства вимірюється двома показниками – прибутком і рентабельністю.

Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства, котрий у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат. Дослідження цих показників разом дає змогу комплексно оцінити ефективність господарської діяльності підприємства [18].

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства проводиться за даними звіту ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» (додаток А).

Аналізуючи основні показники діяльності готельно–ресторанного комплексу “Затишок”, слід:

- порівняти зміну показників 2020 року в порівнянні з 2021 в абсолютних величинах, тобто визначити абсолютне відхилення;
- визначити відсоткове значення змін цих показників, тобто динаміку їх змін.

Основні показники діяльності готельно–ресторанного комплексу “Затишок” надано (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Характеристика основних фінансових показників діяльності
готельно–ресторанного комплексу “Затишок”**

№ п/п	Фінансові показники	2020	2021	обс.знач	Динаміка%
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції	1491,3	1671,2	179,9	112,1
2.	Податок на додану вартість	221,3	271,4	50,1	122,6
3.	Чистий дохід від реалізації продукції	1270	1399,8	129,8	110,2
4.	Собівартість реалізованої продукції	785,6	801,2	15,6	101,9
5.	Валовий прибуток	484,4	598,6	114,2	123,5
6.	Інші операційні доходи	17,6	21,9	4,3	124,4
7.	Адміністративні витрати	206,4	253,3	46,4	122,6
8.	Витрати на збут	8,2	8,9	0,7	108,5
9.	Інші операційні витрати	43,9	57,7	13,8	113,4
10.	Прибуток операційної діяльності	245,3	300,6	55,3	122,5
11.	Інші фінансові доходи	23,2	24,8	1,6	106,8
12.	Фінансові витрати	16,9	18,1	1,2	107,1
13.	Балансовий прибуток	251,6	307,3	55,7	122,1
14.	Чистий прибуток	219,4	269,2	49,8	122,6

Аналіз показує, що досліджуваний готельно–ресторанний комплекс “Затишок” у 2021 році отримав кращі кінцеві результати господарювання у порівнянні із результатами 2020 року. Так, дохід комплексу у 2021 році зріс на 12,1 %, а чистий прибуток збільшився на 22,6 %. Це позитивна тенденція.

Також можна спостерігати позитивну тенденцію росту рентабельності готельно–ресторанний комплекс “Затишок”. У 2020 році рентабельність комплексу становила:

$$219,4 / 1491,3 * 100 = 14,71 \text{ \%}.$$

У 2021 році даний показник становив:

$$269,2 / 1671,2 * 100 = 16,12 \text{ \%}.$$

На основі проведеного аналізу можемо зробити загальний висновок, що фінансовий стан готельно–ресторанного комплексу “Затишок” є досить стабільний. Ріст доходів, прибутків та зростання рентабельності комплексу свідчить про те, що готельно–ресторанний комплекс “Затишок” є конкурентоспроможним, має стабільний контингент споживачів і позитивну тенденцію у розвитку своєї діяльності.

Для розробки комплексної системи удосконалення управління організаційною культурою в готельно–ресторанному комплексі “Затишок” необхідно провести оцінку факторів впливу на діяльність комплексу табл.2.2.

Таблиця 2.2

**Оцінка факторів впливу на готельно–ресторанний комплекс
“Затишок”**

Фактор	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства	
		Позитивний	Негативний
Внутрішньо го середовища 1. Фінансові ресурси 2. Матеріальн о-технічна база 3. Рівень використан ня ресурсів 4. Рівень організації господарськ ої діяльності	Показують сукупність фінансових ресурсів підприємства в залежності від форм залучення та ступеня власності Наявність рухомого та нерухомого майна Показують наскільки ефективно підприємство використовує наявні матеріальні та трудова ресурси	Високий ступінь фінансової незалежності підприємства та фінансової стійкості Наявність будівель, споруд та устаткування При ефективному використанні ресурсів збільшуються показники господарської діяльності підприємства	Низький рівень продуктивності праці, фондовіддачі та матеріаловіддачі З низьким рівнем організації господарської діяльності, комплекс бути працювати збитково

Фактор	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства	
		Позитивний	Негативний
Внутрішнього середовища 5. Організаційна та управлінська діяльність	Організація обслуговування клієнтів, прогресивність методів обслуговування, характер організації технології обслуговування До організаційної та управлінської діяльності відносяться: система планування; оперативне управління; професійний рівень керівників та спеціалістів	Чим краще організований процес господарської діяльності комплексу, тим ефективніше здійснюється діяльність комплексу При високоорганізованій управлінській діяльності, спостерігається чітко та вчасне виконання всіх поставлених перед персоналом завдань	При неорганізованій управлінській діяльності в комплексі, спостерігається хаотичне виконання Поставлених завдань та цілей.
Зовнішнього середовища «Прямі дії»: 1. Конкуренти 2. Постачальники 3. Власники капіталів 4. Фінансові установи 5. Споживачі «Непрямі дії»: 1. Політичний фактор	Вплив конкурентів є найголовнішим фактором впливу зовнішнього середовища Постачальники є невід'ємною частиною господарського процесу діяльності комплексу Рівень керованості у суспільстві Власники капіталів є власниками підприємства, і вони мають вплив на стан розвитку комплексу	Чим більше конкурентів тим інтенсивніше працює підприємство з високими показниками якості При високій надійності постачальників господарська діяльність комплексу буде ефективною Зацікавлені в розвитку власного бізнесу власники капіталів будуть сприяти розвитку комплексу Тісні зв'язки з фінансовими установами будуть гарантувати забезпечення	Велика кількість конкурентів може призвести до банкрутства підприємства Нестабільність постачальників постійно буде перешкоджати здійснювати господарську діяльність комплексу Байдужість до господарської діяльності комплексу власників капіталу може призвести до його банкрутства Негативний вплив полягає в тому, що негаразди з фінансовими становами будуть уповільнювати діяльність комплексу

Фактор	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства	
		Позитивний	Негативний
2. Економічний фактор 3. Соціальний фактор 4. Ринкове середовище 5. Світова економічна ситуація та розвиток туризму	До фінансових установ належать банки, фондові біржі та ін. Їх вплив є значним в діяльності туристичних комплексів Споживачами туристичних послуг є в основному ділові люди, туристи, іноземці. Що стосується політичного фактору, то до нього можна віднести законодавство, що регулює діяльність туристичних організацій Макроекономічна ситуація, рівень інфляції, рівень заробітних плат Склад соціальних груп у суспільстві Стан конкурентів, споживачів та сегментація ринку Чим краще економічна ситуація	необхідними грошовими коштами туристичний комплекс Чим більше довіряють споживачі даному комплексу, тим більшими будуть його фінансові показники діяльності Середні рівні доходів населення, стабільне податкове законодавство щодо туристичної індустрії Соціальна стабільність, відсутність протистояння соціальних груп Збільшення числа зарубіжних відвідувачів (Страни ЄС)	Недовіра споживачів до рівня послуг туристичного комплексу призведуть до відсутності прибутку, а відтак спричинять банкрутство. Нестабільна політична ситуація Високий ступінь досконалої конкуренції, мінімум впливу на попит туристичних та туристичних послуг Зменшення числа закордонних відвідувачів, зменшення припливу валюти зарубіжних країн, тим більше її населення може подорожувати за кордон, в тому числі і на територію України

Розглянувши табл. 2.2, зазначимо, що готельно–ресторанний комплекс “Затишок” має великий потенціал, як на внутрішньому, так на зовнішньому ринках. З урахуванням сильних і слабих сторін готельно–ресторанного комплексу “Затишок”, буде розроблена комплексна система управління

організаційною культурою. На основі проведеного аналізу можемо зробити загальний висновок, що фінансовий стан готельно–ресторанного комплексу “Затишок” є досить стабільний. Ріст доходів, прибутків та зростання рентабельності комплексу свідчить про те, що готельно–ресторанний комплекс “Затишок” є конкурентоспроможним, має стабільний контингент споживачів і позитивну тенденцію у розвитку своєї діяльності.

2.2. Основні чинники формування та розвитку організаційної культури підприємства

Праця персоналу у готельно–ресторанному комплексі “Затишок” характеризується безперервним графіком роботи, нерівномірністю навантаження впродовж року, місяця, тижня, дня. Чисельність обслуговуючого персоналу залежить не від обсягу послуг, що надаються, а від місткості комплексу.

Працівники комплексу у своїй діяльності виконують роботу, пов’язану із постійною нервовою, розумовою напругою та значними фізичними навантаженнями. Процес обслуговування потребує особливої чіткості та високого організаційного забезпечення, який повинен забезпечити максимальні зручності для проживаючих і високий рівень культури обслуговування.

Важливим показником, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів у готельно–ресторанному комплексі “Затишок” є продуктивність праці.

Рівень продуктивності праці в комплексі залежить від таких факторів: обсягу реалізованих послуг та їх структури, розмаїття асортименту, рівня механізації праці та іншого.

Продуктивність праці підвищується за рахунок інтенсивних факторів, запровадження технологій, механізації ручної праці, суміщення професій,

скорочення витрат робочого часу, підвищення кваліфікації та прогресу рівня фахівців туристичного господарства, вдосконалення окремих операцій та виробничо-експлуатаційних процесів в цілому, підвищення матеріальної зацікавленості у результаті вивчення та впровадження передового вітчизняного та зарубіжного досвіду.

В готельно–ресторанному комплексі “Затишок” за трудовими угодами працює 25 осіб. Працівники адміністративного складу підприємства мають вищу освіту, обслуговуючий персонал - середню спеціальну освіту.

На основі аналізу робочих процесів управління, менеджер визначає, яку роботу і хто буде виконувати.

При цьому великий обсяг роботи з управління він передає своїм безпосереднім підлеглим зберігаючи за собою вирішальні ланки управління. Працівники, як безпосередньо підпорядковуються менеджеру, діють аналогічним чином на своїх підрозділах табл.2.3..

Таблиця 2.3

**Зміна чисельності працівників в готельно–ресторанному комплексі
“Затишок”**

Роки	2019	2020	2021
Середньоспискова чисельність працюючих	29	27	25

Як видно, з даних табл. 2.3 готельно–ресторанний комплекс “Затишок” схильний до скорочення кадрів. Серед звільнених з посади 2 робітники, 1 робітник, та 1 особа, яка займала керівну посаду.

Оскільки підприємство у 2022 році прагне активізувати свою діяльність, то кількість його працівників безумовно зросте і враховуючи зміни, які плануються на цей період становитиме 30 осіб.

Охарактеризувавши кількісно персонал комплексу перейдемо до показників якості використання працівників в організації.

Згідно даних таблиці вище в 2021 році чисельність працівників становила 25 осіб. Відповідно до функцій, що виконуються, їх можна поділити на наступні категорії:

Керівники - 4 особи.

Обслуговуючий персонал - 7 осіб.

Спеціалісти - 2 особи.

Робітники - 12 особи.

З метою подальшого аналізу розрахуємо питому вагу керівників в загальній кількості працюючих, а також кількість робітників, які припадають на одного керівника.

Питома вага керівників в загальній чисельності працюючих становить:

$$\lambda_k = \frac{4}{45} * 100\% = 8.89\%$$

Даний показник є дещо вищим за нормативний (8-12%, при загальній чисельності 25-50 чоловік), що безумовно є негативним фактором враховуючи й те, що така досить висока кількість працівників не забезпечує нормальне управління комплексом.

Розрахуємо кількість робітників, які припадають на одного керівника:

$$K_p = \frac{12}{4} = 3 \text{ роб.}$$

Ця величина також не знаходиться в межах норми (5-10 чоловік). Таку ситуацію можна пояснити тим, що в попередньому періоді при зменшенні чисельності робітників і спеціалістів, кількість керівників залишалася практично незмінною.

За доцільне в даній ситуації вважаю зменшення кількості працівників, що займають керівні посади.

Для цього слід провести зміни в організаційній структурі підприємства. Наприклад, об'єднати служби ресторанного комплексу. Віковий склад персоналу готельно-ресторанного комплексу "Затишок" наведено в табл. 2.4.

Як видно, найбільшу частку становлять працівники, яким 18-34 років (47%), що сигналізує про омолодження працівників підприємства. Це

свідчить на користь підприємства, оскільки таке ставлення до молодих спеціалістів позитивно відобразиться на підприємстві в майбутньому.

Таблиця 2.4

**Віковий склад персоналу в готельно–ресторанному комплексі
“Затишок” за 2021 р.**

№ п/п	Вік	Чисельність
1	18-34	13
2	35-49	6
3	50-54	3
4	55-59	2
5	60 і більше	1

Класифікація персоналу за стажем роботи персоналу готельно–ресторанного комплексу “Затишок” наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Класифікація персоналу за стажем роботи

Категорії працівників	Стаж роботи			
	до 1 року	1-3	3-10	понад 10 років
Керівники	1	1	-	1
Спеціалісти з управління	1	-	2	2
Спеціалісти	2	2	1	-
Робітники	3	4	3	2
Всього	7	7	6	5

Як бачимо, середній стаж роботи персоналу становить 6,2 роки, тобто в середньому кожен працівник пропрацював в даній галузі дещо менше ніж час існування готельно–ресторанного комплексу “Затишок” на ринку.

Значення даного показника не є негативним, проте позитивним його назвати не можна.

Проведемо класифікацію персоналу готельно–ресторанного комплексу “Затишок” за стажем роботи (рис. 2.3.)

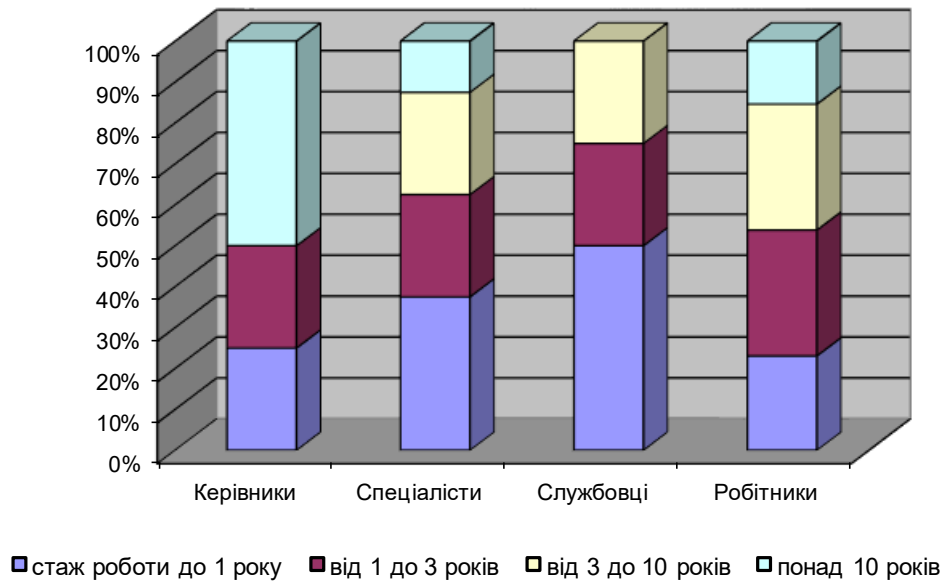


Рис.2.3 Структура відповідно до стажу роботи працівників різних категорій

Охарактеризуємо плинність кадрів та трудову дисципліну в готельно–ресторанному комплексі “Затишок”. Для цього перш за все обчислимо коефіцієнт плинності кадрів у 2020-2021 рр. на основі даних наведених в табл. 2.3:

$$K_{\text{пл.2012}} = \frac{2}{27} * 100\% = 7,4 \%$$

$$K_{\text{пл.2013}} = \frac{2}{25} * 100\% = 8\%$$

Як бачимо значення даного показника свідчить про нестабільність кадрів в компанії і негативно впливає на продуктивність праці, а також на морально-психологічний клімат в колективі.

У 2022 році планувалось провести набір персоналу в зв’язку з розширенням готельно–ресторанного комплексу “Затишок” завдяки чому плинність кадрів має зменшитися.

Що стосується трудової дисципліни, то у 2021 році за її порушення було притягнуто до відповідальності 1 особу в комплексі. За порушення виробничої дисципліни притягнуто до дисциплінарної відповідальності 2 працівника. Оголошено догану 1 працівнику.

Отже, коефіцієнт порушення дисципліни становить:

$$K_{\text{дис.}} = \frac{4}{25} * 100\% = 8 \%$$

Показник є високим, тому потрібно проводити роботи по зменшенні дисциплінарних порушень. Порушення дисципліни приводять до зменшення коефіцієнту використання продуктивного часу, а також до збільшення витрат і до можливості виникнення аварійних ситуацій.

Як бачимо, рівень управління персоналом середньому рівні. Керівництво готельно–ресторанного комплексу “Затишок” ще до кінця не усвідомлює, що саме персонал є провідним фактором успіху, що саме його інтелектуальний потенціал організаційно поєднує всі складові в одне ціле, забезпечуючи ефективну діяльність комплексу.

Далі перейдемо до аналізу мотивації персоналу готельно–ресторанного комплексу “Затишок”. Мотивацією розуміють увесь комплекс факторів, які впливають на поведінку працівників, спонукають до праці. У кожному конкретному випадку для створення відповідної мотивації необхідно дбати про належний мотиваційний клімат. Позитивний мотиваційний клімат пов’язаний насамперед з цікавою роботою, добрими службовими стосунками, високою матеріальною винагородою. Навпаки, негативний мотиваційний клімат пов’язується з непорозумінням, відсутністю можливостей для розвитку, тощо. Для того, щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови: по-перше, треба мати повну й достовірну інформацію про об’єкти управління; по-друге, постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу; по-третє, ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати. Досвід свідчить, що

традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління. Необхідно запровадити на кожному підприємстві систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності (див. табл. 2.6) [19].

Таблиця 2.6

Характеристика двох типів мотиваційного клімату

Мотиваційний клімат Заряджувальний, (+)	Мотиваційний клімат Розряджувальний, (-)
1. Визначення схвалення доброї роботи	1. Непорозуміння
2. Урізноманітнення робіт, що дає змогу використовувати здібності та вміння працівника	2. Недостатньо довіри
3. Самостійність у роботі та відповідальність за неї	3. Неадекватна виконаній роботі заробітна плата
4. Участь у прийнятті рішень, що стосуються роботи	4. Погані або небезпечні умови роботи
5. Завдання або види роботи, виконання яких потребує навчання та професійного зростання	5. Погано утримуване або непридатне виробниче обладнання
6. Добрі стосунки з співробітниками	6. Відсутність можливості для навчання та професійного зростання
7. Довіра до працівника	7. Керівник не приділяє належної уваги працівникам
8. Наочність кінцевих результатів роботи	8. Хтось вирішує проблеми за Вас
9. Високий статус посади	9. Ви не знаєте успішно працюєте чи ні
10. Увага до працівника з боку керівника	10. Ви не в злагоді з співробітниками або керівником
11. Висока заробітна плата	11. Нудна робота

Також необхідно зазначити, що керівництво організації має у своєму арсеналі два головних типи заохочувань: зовнішні; внутрішні. Внутрішню винагороду дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення

результату, успіху, а також зміст і значущість виконаної роботи, кваліфікованість та ін. Зовнішня винагорода – все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків. Сюди належать заробітна плата, додаткові пільги, премії та Інші виплати, просування по службі тощо [19].

Проаналізувавши мотиваційний клімат в системі готельно–ресторанного комплексу “Затишок”, можна визначити наявність таких характеристик заряджу вального мотиваційного клімату:

- достойна заробітна плата.
- Самостійність у роботі та відповідальність за неї працівників.
- Схвалення доброї роботи.
- Добрі стосунки з співробітниками.

Проте в готельно–ресторанного комплексу “Затишок” існують і характеристики негативних факторів мотиваційного клімату:

- недостатньо довіри.
- Відсутність можливостей для професійного зростання.
- Погані або небезпечні умови праці.
- Погано утримуване або непридатне (застаріле) обладнання.
- Керівник не приділяє належної уваги працівникам.
- Нудна робота.

Велике значення для мотивації працівників має відношення до них керівника. Як видно з переліку характеристик мотиваційного клімату в комплексі, керівник не залучає підлеглих до прийняття рішень, не урізноманітнює їхню роботу та недостатньо довіряє підлеглим. Працівники не зацікавлені у роботі, вона є для них нудною, оскільки не використовуються повністю їхні навички та знання. За часткової відсутності коштів на оновлення обладнання та забезпечення нормальних умов праці працівники не відчують себе частиною комплексу, оскільки стан їхніх робочих місць є задовільним.

Основною позитивною характеристикою є висока матеріальна винагорода для працівників. Внаслідок цього між працівниками існують добрі робочі стосунки. Хоча працівникам не приділяється належної уваги з боку керівника, та все рівно деякі працівники отримують схвалення за добре виконану роботу, наділені самостійністю у роботі, що в майбутньому зможе привести до створення сприятливого мотиваційного клімату. В такому випадку працівників до ефективної роботи мотивуватиме не тільки висока заробітна плата, а й залучення їх до прийняття рішень, урізноманітнення їхньої роботи та висока довіра до працівника, як до основної складової ефективної діяльності та розвитку підприємства. Цього можна досягнути, впровадивши реальну можливість професійного зростання для працівників, налагодження довірливої атмосфери між підлеглими та їх керівниками та запевнення всіх працівників, що вони максимально захищені від негативних зовнішніх обставин.

Для того, щоб визначити характер мотиваційного клімату і того, що є важливим для наших працівників, складемо перелік найтипівіших причин виникнення мотиваційних проблем з персоналом (Додаток Б). Аналіз цих відповідей допоможе виявити в комплексі ситуації, які потребують корегування. Якщо переважають відповіді «так», то слід замислитися над причинами несприятливого клімату. А самі відповіді дають змогу визначити слабкі місця в організації.

Провівши опитування серед працівників комплексу, можна сказати, що вищенаведений аналіз мотиваційного клімату співпадає з результатами аналізу мотиваційних проблем.

Важливими ситуаціями у комплексі, що потребують коригування, є відсутність зворотного зв'язку підлеглого з керівником, задовільне професійне зростання працівників та задовільні умови праці. Також причинами несприятливого мотиваційного клімату в комплексі «Затишок» є психологічні проблеми працівників, небажання та невміння зі сторони комплексу забезпечити їх вирішення.

Для визначення ступеня вмотивованості працівників готельно–ресторанного комплексу “Затишок” використовуємо психологічний тест «Мотивація професійної діяльності» (методика К.Земфер).

Дана методика може застосовуватись для діагностики мотивації професійної діяльності. В її основу покладена концепція зовнішньої та внутрішньої мотивації. Внутрішня мотивація існує, коли для особистості має значення діяльність сама по собі. Якщо ж в основі мотивації лежить прагнення до задоволення інших потреб, зовнішніх по відношенню до суті самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплати та інше), то в даному випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію. В свою чергу зовнішні мотиви диференціюються на зовнішні позитивні та негативні. Зовнішні позитивні, безперечно, більш ефективні та більш бажані з усіх точок зору, ніж зовнішні негативні.

Для опитування було 20 чоловік готельно–ресторанного комплексу “Затишок” різних професій та різного віку.

Завдання: прочитати нижчеподані мотиви професійної діяльності та дати оцінку їх значущості для Вас по 5-бальній шкалі.

Після заповнення листа відповідей (Додаток Б) підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ) у відповідності з наступними ключами:

$$ВМ=(6+7)/2;$$

$$ЗПМ=(1+2+5)/3;$$

$$ЗНМ=(3+4)/2;$$

де 1,2,3,4,5,6,7 – це сума балів по номерах мотивів листа відповідей.

Показником виразу кожного типу мотивації буде число в межах від 1 до 5 (в т.ч. і дробове).

Після заповнення листа відповідей працівниками комплексу, отримані дані були опрацьовані у відповідності з вищенаведеними ключами.

Ми отримали такі результати:

- внутрішня мотивація = 3;
- зовнішня позитивна мотивація = 3,5;
- зовнішня негативна мотивація = 4.

Дане співвідношення між собою цих видів мотивації не є оптимальним, оскільки $ВМ < ЗПМ < ЗНМ$. Найкращим же співвідношенням є $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$, тобто внутрішня мотивація працівника перевищує зовнішню мотивацію (табл.2.7.).

Таблиця 2.7

**Показники мотивації праці в готельно–ресторанного комплексу
“Затишок”**

Прояви	Рівень мотивації				
	Ніколи	Часом	У середньому	Часто	Завжди
1.Працівники сумлінно виконують відповідну роботу	0	1	2	3	4
2.Працівники регулярно виходять на роботу	0	1	2	3	4
3.Працівники дотримуються основних вимог до роботи	0	1	2	3	4
4.Працівники якісно виконують роботу	0	1	2	3	4
5.Працівники дуже захоплені роботою	0	1	2	3	4
Показники мотивації	найнижча	низька	середня	висока	найвища
6.Плинність кадрів	4	3	2	1	0
7.Продуктивність праці	0	1	2	3	4

Як бачимо, в нашому випадку рівень внутрішньої мотивації та зовнішньої позитивної мотивації працівників менший ніж рівень зовнішньої

негативної мотивації, хоча величина відриву від рівня зовнішньої негативної мотивації невелика: всього 1 та 0,5 бала відповідно.

Це означає, що робота сама по собі для працівника не є цікавою та змістовною. Більшу мотивацію працівника здійснюють мотиви позитивні зовнішні, тобто заробітна плата та доплати, соціальний престиж, інше.

Зовнішні негативні мотиви перевищують внутрішні та зовнішні позитивні мотиви. До складу них можна віднести небажання працівників просуватися по службі, прагнення уникнути критики та покарань з боку керівництва, тобто небажання чітко виконувати завдання та брати на себе відповідальність. Підсумовуючи сказане, можна зробити висновок, що в даному випадку мотиваційний комплекс особистості негативний.

Для того, щоб визначити рівень мотивації праці в готельно–ресторанному комплексі “Затишок”, ми скористалися психологічним тестом, поданим в додатку В.

На запитання відповідали 20 чоловік комплексу, обводячи бал, який найкраще оцінює їхню ситуацію, порівняно з іншими вимогами керівництва.

В підсумку ми отримали 300 балів. Це в середньому 7-8 балів на 1-го працівника з максимально можливих 14 балів. Сума не є високою, тому імовірність того, що керівництво створило гарний мотиваційний клімат низька, а рівень мотивації – задовільний.

Для визначення ступеня вмотивованості працівників комплексу ми скористалися “Тестом на протест”, який дає можливість визначити точку докладання мотиваційних зусиль до кожного окремого працівника (вісім груп стимулів за Фредеріком Герцбергом).

Методологія тесту проста — працівник оцінює цілими числами кожне твердження з 28 пар (сума оцінок пари має дорівнювати 5). А начальство, підсумовуючи отримані оцінки, групує їх за такими мотиваційними чинниками:

ФН Фінанси

ВН Визнання

ВП	Відповідальність
СК	Стосунки з керівництвом
КР	Кар'єра
ДС	Досягнення
ЗР	Зміст роботи
СП	Співпраця

Результати тесту показали, що серед 20 опитаних працівників комплексу 4 людини орієнтовані на відповідальність, 3 – на співпрацю, 3 – на визнання, 1 – на стосунки з керівництвом, кар'єру, досягнення та зміст роботи.

Переважає кількість опитаних працівників – 13, – орієнтована на фінансові результати роботи.

Наведені дані надають право стверджувати те, що працівники готельно–ресторанного комплексу “Затишок” в основному вмотивовані економічними чинниками, такими як висока зарплата, доплати за святкові дні та інша матеріальна допомога.

Проте, для того, щоб тримати мотивацію працівників на необхідному рівні потрібно сформувати цілісну систему стимулів в готельно–ресторанному комплексі “Затишок”. Ця система не повинна зводитися лише для зростання заробітної плати, як у нашому випадку. Вона може включати просування по службі, можливість підвищити рівень знань, планування професійної кар'єри, співпраця, налагодження стосунків з керівництвом, орієнтування на досягнення.

До числа найбільш популярних засобів підвищення мотивації відносять широке використання діапазону пільг (медичне страхування, стоматологічна допомога, фінансові та консультації та інше).

Для підтримки мотивації персоналу готельно–ресторанного комплексу “Затишок” потрібно:

- систематично перевіряти термін роботи персоналу на одній посаді, та здійснювати горизонтальне переміщення по службі з інтервалом близько 5

років. Ці горизонтальні переміщення необхідно зробити престижними;

- збагачення змісту роботи і розширення її рамок (здійснюють вплив до 5-річного терміну);
- проводити активне структурне планування комплексу і зростання гнучких організаційних форм (проектна, матрична форми);
- здійснювати систематичний розвиток комплексу, цінність навчання і творчого підходу;
- реалізовувати нові форми взаємодії, наприклад, розмови керівника і підлеглого як складова частина ефективного управління.

2.3. Вплив та оцінка розвитку елементів організаційної культури підприємства

Проведені нами теоретичні дослідження заданої проблематики, а також результати власних спостережень за діяльністю готельно–ресторанного комплексу “Затишок” дозволяють стверджувати, що в комплексі існує домінуюча, сильна «жива» корпоративна культура. Готельно–ресторанний комплекс “Затишок” не є єдиним багаточисельним колективом, в якому панує дух взаєморозуміння, підтримки та взаємодопомоги, тому наявності субкультур не існує.

«Живою» корпоративну культуру досліджуваного комплексу можна трактувати, спираючись на впровадження постійних інновацій, які стосуються філософії, цінностей, правил поведінки, обраного шляху розвитку та вдосконалення.

Корпоративна культура готельно–ресторанного комплексу “Затишок” сформована за рахунок природного відбору найкращих норм, стандартів, правил висококваліфікованим та досвідченим колективом організації на протязі всього проміжку її становлення та розвитку.

Культура комплексу формується як за рахунок внутрішньої інтеграції,

що пов'язана безпосередньо з роботою і вирішенням щоденних проблем її співробітниками, так і за рахунок зовнішньої адаптації.

Відмітимо, що в готельно–ресторанному комплексі “Затишок” існує традиція привітання іменників зі святом (в день народження того чи іншого працівника, керівництво із представниками співробітників збираються в кабінеті у директора і вітають іменника і вручають йому грошову премію – від 1000 грн.). Винагорода виплачується кожному працівнику в день народження, і вручається саме директором підприємства.

Також в комплексі існує преміальне винаходження працівників, які відпрацювали 5 і більше років (від 600- 800 грн.), ця премія виплачується перед Новим роком – 30-31 грудня. Всіх працівників комплексу, незалежно від стажу, вітають із Новорічними і різдвяними святами і вручають подарунок – пляшку шампанського та цукерки.

Ще один позитивний метод в організації культури готельно–ресторанного комплексу “Затишок” слід відмітити: у підприємства існує власний фонд розвитку (для використання особистих потреб), у цьому фонді накопичуються гроші і при виникненні тієї або іншої потреби керівництва або співробітників комплексу, застосовуються для цільових виплат:

- на оздоровлення людини;
- на медичне лікування, операцію;
- на медичне обстеження тощо.

Працівник пише заяву і, получивши позитивну відповідь, отримує в бухгалтерії до 5000 грн., ці гроші потім ні в якому разі не стягуються з людини, а фіксуються як допоміжна допомога. Звичайно, цих грошей може не вистачити для вирішення тієї чи іншої проблеми, але виплата цієї допомоги підкреслює відношення к співробітникам комплексу і тим самим, підвищує мотивацію робітника до плідної праці.

Зупинимось більш детально на характеристиці процесів управління формування корпоративної культури готельно–ресторанного комплексу “Затишок” по визначених напрямках.

Так, процес зовнішньої адаптації комплексу пов'язаний з пошуком свого місця на ринку та пристосуванням до постійно мінливого зовнішнього оточення. Він включає визначення філософії ведення бізнесу, формування місії і стратегії установи, встановлення цілей, вибір методів досягнення цілі, контроль за ходом виконання наміченої лінії і, у разі потреби, її коригування.

Внутрішнє середовище організації містить п'ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги керівника.

Ціль – конкретний кінцевий стан, або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом. Основна ціль компанії, її місія - полягає у наданні послуг розміщення, проживання, харчування та отримання від цього прибутку. Таке формулювання не є досить вдалим, оскільки більше висвітлює напрямки ніж основні пріоритети діяльності комплексу. Саме тому місія готельно–ресторанного комплексу “Затишок” сформульовано наступним чином: «Ми працюємо, щоб запропонувати нашим клієнтам виняткове обслуговування і комфорт для задоволення будь-яких смаків та запитів з метою створення максимально зручних для клієнтів умов, намагаємося, щоб єдиним сюрпризом для наших гостей були приємні несподіванки».

Місія досягається шляхом реалізації цілей і під цілей. У процесі постановки цілей для всіх рівнів управління необхідно врахувати, що вони повинні бути чітко сформульованими, вимірюваними, визначеними за часом та знаходитися у межах досягнення. Для готельно–ресторанного комплексу “Затишок” місія може бути досягнута за допомогою наступних цілей:

- закріпити та розширити існуючі позиції на ринку;
- залучити нових посередників;
- посилити стимулюванні продажів, у тому числі за допомогою рекламної кампанії;
- удосконалити систему контролю якості.

Отже, місія готельно–ресторанного комплексу “Затишок” полягає у

забезпеченні потреб кожного клієнта, корпоративного або приватного у послугах високої якості і надійності, розвиток на цій основі ефективного обслуговування.

Визначаючи стратегію розвитку своєї діяльності готельно–ресторанний комплекс “Затишок” спирається на багатофакторний аналіз загальної ситуації у світовій і вітчизняній економіці і фінансовому секторі, рекомендації провідних вчених, знання та досвід менеджменту й фахівців сфери послуг.

У 2020 році було розроблено стратегічний план розвитку до 2025 року, що постійно актуалізується і враховує різні варіанти змін макроекономічних показників, наростаючі ризики і загострення конкурентної боротьби. Акценти у розвитку бізнесу минулого року зосереджувалися на антикризових заходах, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможних позицій готельно–ресторанного комплексу “Затишок” на ринку, взаємодії з усіма групами клієнтів і контрагентів, підвищення якості та обсягів класичних туристичних продуктів і послуг, посилення репутації у всіх регіонах присутності. Стратегічним пріоритетом готельно–ресторанного комплексу “Затишок” є висока якість взаємовідносин з клієнтами на основі таких ціннісних орієнтирів, як відкритість, людяність, надійність.

Стратегічне завдання комплексу– досягнення синергетичного ефекту від розширення обсягів роботи у корпоративному і роздрібному сегментах. При цьому ставка робиться на інновацій їсть туристичних послуг, розвитку своїх конкурентних переваг.Тактичні бізнес-завдання передбачають нарощування стабільної ресурсної бази т комплексу. Виходячи з вищезазначеного пріоритетними напрямками діяльності готельно–ресторанного комплексу “Затишок” є:

- забезпечення комплексного обслуговування клієнтів різних форм власності;
- підвищення якості послуг;
- впровадження нових видів послуг;

- внесення змін в існуючий асортимент послуг.

Заходи зазначені в порядку черговості впровадження і збільшення фінансових витрат на їхню реалізацію. Стратегічним шляхом підвищення якості - є контроль за всіма стадіями туристичного процесу.

У першу чергу необхідно підвищити вимоги до якості послуг і впровадження сучасних комунікаційних технологій. Ґрунтуючись на загальноприйнятих міжнародних стандартах та враховуючи вітчизняні особливості і досвід, власна політика корпоративного управління спрямована на вирішення основних завдань, що стоять перед готельно—ресторанним комплексом “Затишок”:

- формування сприятливих умов для підвищення ефективності використання капіталу;
- гармонізації відносин учасників корпоративного управління акціонерів, органів управління, персоналу, заінтересованих осіб;
- створення команди однодумців, яка діятиме в інтересах комплексу та на благо акціонерів.

Основними принципами корпоративного управління готельно—ресторанним комплексом “Затишок” є:

- забезпечення захисту прав та законних інтересів акціонерів;
- забезпечення рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин;
- розкриття інформації та прозорість;
- належний контроль за фінансово-господарською діяльністю.

Інформаційна відкритість є одним з найважливіших принципів, покладених в основу політики корпоративного управління готельно—ресторанним комплексом “Затишок”, адже наявність своєчасної, достовірної та вичерпної інформації про комплекс є важливою умовою для здійснення акціонерами та потенційними інвесторами об’єктивної оцінки його фінансово-економічного стану, прийняття ними поінформованих рішень, підвищення ефективності діяльності комплексу, оскільки повна та достовірна

інформація надає можливість керівництву туристичного комплексу об'єктивно оцінити досягнення та розробити стратегію майбутнього розвитку.

Готельно–ресторанний комплекс “Затишок” в інформативному просторі має позитивну динаміку, що сприяє підвищенню пізнаваності бренду комплексу. Це дозволило комплексу не втратити довіру клієнтів і попередити значний відтік коштів.

Одним із основних положень кадрової політики готельно–ресторанного комплексу “Затишок” та дієвим інструментом формування сильної корпоративної культури є єдина система розвитку і навчання персоналу, спрямована на вдосконалення професійних, управлінських та особистісних навичок співробітників. Гасло комплексу в даному напрямі – «безперервна освіта – ключовий елемент системи розвитку персоналу і головна складова корпоративної культури».

Професійна підготовка співробітників комплексу носить системний характер і включає елементи очного (семінари, стажування) і дистанційного навчання.

Навчання співробітників готельно–ресторанного комплексу “Затишок” направлене на підвищення знань персоналу до рівня, необхідного для успішної реалізації стратегії розвитку комплексу. Відповідно до стратегічних завдань щорічно затверджується план навчання співробітників комплексу. На підставі затвердженого плану розробляються програми управлінського розвитку для керівництва комплексом і спеціальні програми для навчання фахівців.

Основні принципи корпоративного навчання готельно–ресторанного комплексу “Затишок” :

- інвестиційність – процес навчання розглядається як довгострокові інвестиції у розвиток комплексу;
- бізнес-орієнтованість – навчання під конкретні завдання і за наявності обґрунтованої виробничої необхідності;

- своєчасність – дотримання принципу «навчити заздалегідь», тобто не в момент впровадження змін у технологіях або продуктивній лінійці;
- якість процесу навчання – містить показники результативності та ефективності навчального процесу;
- командна відповідальність усіх учасників процесу – застосування отриманих знань на робочих місцях, якість передачі навичок і вмінь колегам;
- системність і планованість – навчання проводиться згідно із планом і відповідно до узгоджених термінів, на системній основі.

Основними формами навчання і професійного розвитку персоналу в комплексі є:

- стажування;
- навчання за принципом послідовних етапів є складовою в процесі навчання комплексу і дозволяє підвищувати професійний рівень співробітників цікаво, ненав'язливо і з мінімальними витратами часу. А також - проводити оперативний контроль рівня інформованості персоналу щодо умов надання послуг, нормативним документам тощо;
- 1-3-денні тематичні тренінги із залученням і зовнішніх консультантів, направлені на здобуття конкретних навичок, необхідних для досягнення поставлених перед підрозділом цілей;
- семінари і конференції з туристичних послуг - як внутрішні, із залученням як лекторів провідних фахівців комплексу, так і зовнішні, із залученням сторонніх організацій;
- самопідготовка співробітників;
- довгострокові (6-18 місяців) очні програми навчання, направлені на розвиток у співробітників системи компетенцій, необхідних для професійного і кар'єрного зросту (Програма розвитку середнього менеджменту, Програма розвитку навичок управління продажами і просування туристичних послуг тощо). В напрямі прямого ознайомлення працівників готельно-ресторанного комплексу "Затишок" з основними складовими його корпоративної культури обов'язковим є проходження

заняття - Корпоративні стандарти комплексу.

- В межах даного заняття працівники знайомляться з історією комплексу, його філософією, місією, стратегічними орієнтирами; організаційної структурою та структурою управління; нормами ділового стилю одягу та правилами телефонного етикету.

Особливої важливості дана програма набуває в процесі адаптації нових працівників комплексу. Заняття проводить директор комплексу, або наймані професіонали. Дієвим засобом поширення корпоративної культури готельно–ресторанного комплексу “Затишок” можна порекомендувати власне інформаційне видання комплексу, який би містив інформацію про тенденції туристичного бізнесу в світі, в Україні, в нашому регіоні, також інформацію правових і податкових аспектів. Тому, рівень управління корпоративною культурою комплексу має середній рівень. Керівництво готельно–ресторанного комплексу “Затишок” розглядає корпоративну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, полегшувати продуктивне спілкування між ними, тим самим підвищуючи ефективність функціонування комплексу в цілому.

Висновки до розділу 2.

Зазначимо, що готельно–ресторанний комплекс “Затишок” має великий потенціал, як на внутрішньому, так на зовнішньому ринках. З урахуванням сильних і слабих сторін готельно–ресторанного комплексу “Затишок”, буде розроблена комплексна система управління організаційною культурою. На основі проведеного аналізу можемо зробити загальний висновок, що фінансовий стан готельно–ресторанного комплексу “Затишок” є досить стабільний. Ріст доходів, прибутків та зростання рентабельності комплексу свідчить про те, що готельно–ресторанний комплекс “Затишок” є конкурентоспроможним, має стабільний контингент споживачів і позитивну

тенденцію у розвитку своєї діяльності. Рівень управління корпоративною культурою комплексу має середній рівень. Керівництво готельно–ресторанного комплексу “Затишок” розглядає корпоративну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, полегшувати продуктивне спілкування між ними, тим самим підвищуючи ефективність функціонування комплексу в цілому.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ
КУЛЬТУРОЮ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ
«ЗАТИШОК»

3.1.Вибір векторів удосконалення організаційної культури в готельно-ресторанному комплексі «Затишок»

У напрямку удосконалення технології менеджменту в готельно-ресторанному комплексі «Затишок» необхідним є приділення значної уваги розвитку організаційної культури на підприємстві. Розглянемо удосконалену організаційну структуру готельно-ресторанного комплексу «Затишок» (рис.3.1).

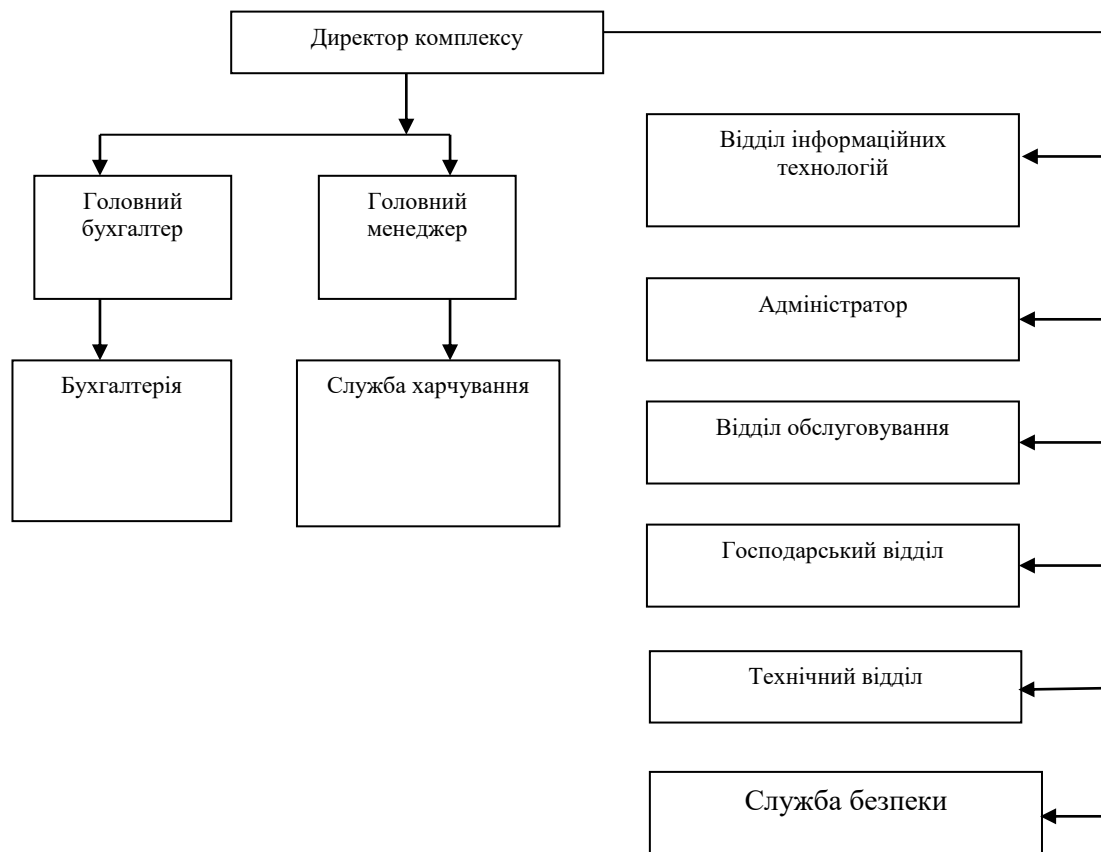


Рис. 3.1. Вдосконалена організаційна структура управління готельно-ресторанним комплексом «Затишок»

Це дасть змогу відслідкувати всі управлінські зв'язки комплексу з іншими структурними одиницями підприємства.

У даній організаційній структурі управління пропонується:

а) скоротити посади заступника директора, завідуючого рестораном, завідуючим виробництвом, ввести посаду головного менеджера;

б) ввести окремі підрозділи по функційним обов'язкам: служба харчування, відділ обслуговування, господарський відділ, технічний відділ, відділ інформаційних технологій, служба безпеки;

Дана організаційна структура управління передбачає уникнення дублювання функцій структурних підрозділів та очолення відділів висококваліфікованими працівниками.

Окремим у даній організаційній структурі слід виділити відділ інформаційних технологій з огляду на зростаючий обсяг робіт з клієнтською базою.

Планується виділити службу харчування у складі організаційної структури готельно-ресторанного комплексу «Затишок» з метою розвитку діяльності даної служби (організація у часи міжсезоння виїзних обідів або фуршетів, пікніків тощо). Склад служби залишається незмінним. Дана кількість працівників зумовлена відповідним обсягом роботи комплексу «Затишок».

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що в процесі вдосконалення організаційної структури управління готельно-ресторанного комплексу «Затишок», рекомендовано для зменшення витрат на утримання персоналу необхідно провести скорочення посади завідуючого ресторану, в якому не має негайної потреби на сьогоднішній день.

Слід зазначити, що на практиці, функціональні обов'язки завідуючого рестораном і адміністратора ресторану дублюють одне одного, тому виникла необхідність в скорочення посади завідуючого. Також рекомендовано скоротити посаду начальника служби прийому і

обслуговування (перевести на іншу посаду), тому що функціональні обов'язки начальника служби і чергових цієї служби дублюють одне одного.

Перевести планується на посаду головного менеджера, який зможе вирішувати адміністративні питання готельно-ресторанного комплексу «Затишок», тим самим буде виконувати частину функціональних обов'язків директора.

Підсумувавши показники зменшення витрат від скорочення штату працівників отримаємо річну економію в 34800 грн.

Внутрішню організацію взаємодії відділу інформаційних технологій надано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Організація взаємодії відділу інформаційних технологій

Посада працівника відділу	Чисельність	Функції працівника
Системний адміністратор	1	повинен контролювати діяльність відділу інформаційних технологій, та забезпечувати своєчасне надання необхідної інформації адміністративному персоналу
Технічний помічник	1	Стежить за комп'ютерним обладнанням, сервером, сайтом. Забезпечує стабільну роботу комп'ютерної мережі Головним завданням є усунення всіх неполадок в роботі комп'ютерної техніки на підприємстві

Система мотивації виступає одним із ключових факторів для підвищення продуктивності праці персоналу та підвищення ефективності господарської діяльності загалом.

Є безліч форм та методів мотивації.

Розглянемо деякі з них на прикладі персоналу готельно-ресторанного комплексу «Затишок» (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Система мотивації працівників відділу менеджменту

Посада працівника	Теорія мотивації, що застосовується	Коротка характеристика обраного заохочення	Обґрунтування до застосування для конкретної посадової особи	Конкретні заходи
Головний менеджер	Теорія очікування Врума	Очікування бажаного результату від витрачених зусиль	Для головного менеджера - основна ціль - досягнення певного результату, в даному випадку, щодо поселення клієнтів. Тому, головний менеджер повинен досягати певного результату, від витрачених зусиль	Стимулювання до досягнення певних цілей шляхом матеріального заохочення
Адміністратор	Теорія очікування Врума	Очікування винагороди за отримані результати	Для адміністратора основна задача – регулювання наданих послуг, адміністрування робітників тому мотивацією тут може бути лише у вигляді винагороди за кількість задоволених клієнтів та наданих послуг	Пряма залежність оплати праці від кількості проданих послуг

Контроль це одна із функцій менеджменту, яка покликана здійснювати заходи щодо контролю за досягненням намічених результатів.

Проведемо процес контролю відділу постачання матеріально-технічних засобів див табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика процесу контролю відділу постачання

Вид контролю	Характеристика контролюючого заходу	Мета застосування	Посадові особи, які відповідають за результати контролю
Попередній контроль	Перевірка рекомендаційних листів та інших документів потенційного персоналу	Підтвердження відповідності кваліфікації працівника до певних нормативів	Головний менеджер, бухгалтер
Поточний контроль	Інвентаризація матеріально-технічних засобів	Виявлення порушень та зловживань у сфері матеріально-технічного забезпечення туристичного комплексу «Росинка Козацьке село»	Бухгалтер
Заключний контроль	Оцінка та аналіз виконання планових показників щодо витрат матеріалів	Унеможливлення непродуктивного витрачання матеріальних цінностей туристичного комплексу	Адміністратор, директор

Проблема впровадження в систему управління вітчизняними туристичними комплексами моделей, що відповідають світовим стандартам, обумовлена політикою розвитку туристичного господарства яка носить масштабний характер, її ціль - створення конкурентноздатного продукту, що

забезпечить надання широкого спектра послуг, збільшення обсягів туризму, ріст надходжень у бюджет країни.

Комплексні гостинно-туристичні мережі, що прийшли на український ринок, принесли свою корпоративну культуру. Але в кожній країні є своє джерело унікальної культури, корпоративна культура є часткою культурних концептів нації. Не має сенсу переймати закордонні моделі. Запозиченими можуть бути деякі структури й механізми зв'язків корпоративних проєктів.

Моделювання корпоративної культури - дослідження явищ, процесів чи систем об'єктів шляхом побудови та вивчення їх моделей. Моделювання - одна з основних категорій теорії пізнання. На ідеї моделювання базуються будь-які методи наукових досліджень, як теоретичні, так і експериментальні.

Процес формування моделі корпоративної культури вимагає управління (планування, організація, контроль) і науково обґрунтованого підходу. Якісні параметри моделі корпоративної культури повинні піддаватися змінам, обумовленим впливом зовнішнього й внутрішнього середовища. В основі формування корпоративної культури повинний лежати індивідуальний підхід, що базується на особливостях української культурної середовища, української історії, українського менталітету

3.2. Планування заходів удосконалення управління організаційною культурою готельно-ресторанним комплексом «Затишок»

На основі системного, комплексного, процесного та стратегічного підходів вважаємо за доцільне рекомендувати комплексу впроваджувати комплексну систему управління організаційною культурою.

Запропонована система є сукупністю взаємопов'язаних та взаємодіючих систем, що реалізуються в контексті загальних управлінських функцій для забезпечення довгострокових конкурентних переваг за рахунок формування позитивного іміджу, сильного бренд-менеджменту, привабливих

норм, принципів, культури функціонування та комунікаційних зв'язків.

Комплексна система стратегічного управління корпоративною культурою готельно-ресторанного комплексу «Затишок» наведена в Додатку Д.

В цілому, комплексна система управління організаційною культурою повинна охоплювати такі системи (Додаток Д):

- діагностику стратегічного управління корпоративною культурою,
- стратегічне управління атрибутами корпоративної культури,
- стратегічне управління життєвим циклом корпоративної культури,
- культуру стратегічного управління корпоративною культурою,
- стратегічне управління комунікаційною політикою,
- формування стратегічного набору управління корпоративною культурою,
- стратегічні зміни в управлінні корпоративною культурою.

Особливе місце в комплексній системі займає діагностика управління корпоративною культурою, яка включає такі підсистеми:

- діагностику інформаційного забезпечення стратегічного управління корпоративною культурою;
- діагностику процесу стратегічного управління корпоративною культурою,
- оцінку ефективності стратегічного управління корпоративною культурою,
- формування уніфікованого комплексу інформації.

В свою чергу, слід зазначити, що підсистема діагностики інформаційного забезпечення стратегічного управління корпоративною культурою складається з таких складових, як:

- оцінка ступеня сформованості уніфікованої інформаційної бази учасників взаємодії з організаційною (персонал, споживачі-покупці, ділові партнери, контактні аудиторії, конкуренти);

- оцінка якості проведення маркетингових досліджень, інформації та рівня використання прогресивних інформаційних технологій в галузі стратегічного управління корпоративною культурою.

Діагностика процесу стратегічного управління корпоративною культурою повинна проводитися у розрізі загальних функції управління, а саме, стратегічного планування, стратегічної організації, стратегічної мотивації, стратегічного контролю та регулювання.

Підсистема формування уніфікованого комплексу інформації, моделей щодо управління корпоративною культурою повинна охоплювати такі етапи: збір, обробку інформації щодо стратегічного управління корпоративною культурою; формування моделей та накопичення інформації щодо стратегічного управління корпоративною культурою.

Другою системою є система стратегічного управління атрибутами корпоративної культури, яка охоплює стратегічне управління суб'єктивними та об'єктивними атрибутами корпоративної культури.

Стратегічне планування зовнішніх та внутрішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури повинно включати наступне аналіз конкурентних переваг та якості зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури, ставлення споживачів, працівників, ділових партнерів до зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури складання стратегічних планів щодо удосконалення якості зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури (лозунги, зовнішній вигляд працівників, інтер'єр приміщень, герої, легенди обряди, корпоративні свята тощо), складання бюджету на розробку та удосконалення атрибутів корпоративної культури, розробка місії організації, встановлення стратегічної мети організації, формування корпоративних цінностей правил та норм поведінки на організаційні.

Стратегічна організація управління зовнішніми та внутрішніми суб'єктивними атрибутами корпоративної культури повинна охоплювати такі дії:

а) організація проектної групи щодо формування або вдосконалення даних атрибутів корпоративної культури (може бути сформована з наступних категорій працівників (або тих що виконують чи повинні виконувати такі функції у розрізі існуючих спеціалістів комплексу) менеджер з реклами, менеджер дизайнер спеціаліст з корпоративної культури лідер трудових колективів (для розповсюдження інформації щодо свят легенд, міфів);

б) безпосередня реалізація запланованих стратегічних змін у цих атрибутах корпоративної культури; проведення тренінгів, семінарів, рекламних акцій для розповсюдження запланованих стратегічних рішень;

в) організація ефективних зв'язків між службами та спеціалістами, які беруть участь в управлінні атрибутами корпоративної культури (це може бути-керівник організації, спеціаліст з корпоративної культури, бренд-менеджер, лідери трудових колективів, працівники організації);

г) організація трудових зборів щодо питання формування атрибутів корпоративної культури;

д) проведення корпоративних свят, промоакцій, видання корпоративних видань організації.

Наступною підсистемою системи СУАКК (стратегічне управління атрибутами корпоративної культури) є підсистема стратегічного управління об'єктивними атрибутами корпоративної культури, яка повинна включати стратегічне управління іміджем організації та стратегічний бренд-менеджмент.

Стратегічне управління іміджем організації повинно здійснюватися за такими етапами:

- стратегічне планування (у розрізі таких компонентів іміджу на основі з урахуванням стану їхнього розвитку соціально-етичний, внутрішньо-організаційний, споживчий та діловий),

- стратегічна організація (створення проектної групи на організації, яка буде займатися аналізом іміджу, розробкою заходів щодо його підвищення з

боку споживачів, ділових партнерів, працівників, постачальників, конкурентів),

- стратегічна мотивація, стратегічний контроль (оцінка стратегічної позиції організації у розрізі соціально-етичного, внутрішньо-організаційного, споживчого та ділового аспектів іміджу) та регулювання управління іміджем організації.

Актуальність підсистеми стратегічного бренд-менеджменту полягає в необхідності забезпечення організацій довгостроковою прихильністю споживачів до них та бренда послуг.

Стратегічну організацію бренд-менеджменту в досліджуваному комплексі, на нашу думку, можливо вдосконалити наступним чином:

- ведення посади бренд-менеджера;
- організація ефективних зв'язків між спеціалістами та підрозділами у сфері бренд-менеджменту (наприклад, бренд-менеджер, маркетолог, робітники складів, робітники служби сервісу, продавці-консультанти);
- підтримка бренд-нейму та бренд-міфу шляхом використання засобів мерчандайзингу, паблік рилейшнз;
- підтримка бренд-іміджу шляхом введення та розвитку програми менеджмент взаємовідносин із споживачами (МВС) та менеджменту соціальних подій (МСП), підвищення якості емоційного сервісу.

Заключним етапом стратегічного бренд-менеджменту на організації виступає стратегічний контроль, який доцільно проводити за такими напрямками:

- аналіз профілю брендів;
- аналіз брендового капіталу;
- оцінка ефективності МВС;
- оцінка ефективності МСП;
- аналіз стратегічної прибутковості бренду;
- контроль ефективності витрат на реалізацію брендів;
- контроль за якістю маркування та зовнішнього вигляду упаковки;

- оцінка економічної та соціальної ефективності та привабливості сервісної політики.

Особливу увагу слід звернути на управління системою стратегічного менеджменту життєвого циклу корпоративної культури (ССМЖЦКК), оскільки розробка шляхів вдосконалення управління корпоративною культурою організації залежить від пануючого життєвого циклу корпоративної культури.

Аналіз життєвого циклу корпоративної культури доцільно проводити на основі узагальнених показників стану суб'єктивних (манера одягатися, інтер'єр, символи, девізи, свята, міфи, герої, цінності та норми) та об'єктивних (імідж та бренд-менеджмент організації) атрибутів корпоративної культури організацій).

Розроблену матрицю визначення стадії життєвого циклу корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Затишок» надано на рис. 3.3.

<i>Рівень стану суб'єктивних атрибутів корпоративної культури</i>	Низький	ЗРОСТАННЯ Атакуюча стратегія	ЗРІЛІСТЬ Інноваційно-стимулююча стратегія
	Високий	СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ АБО ВВЕДЕННЯ Стимулююча стратегія	СТАРІННЯ Стратегія переорієнтації
		Низький	Високий
<i>Рівень стану об'єктивних атрибутів корпоративної культури</i>			

Рис. 3.3. Рекомендована матриця визначення стадії життєвого циклу корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Затишок»

Система культури стратегічного управління корпоративною культурою організацій включає такі підсистеми: культура процесу стратегічного управління культура працівників стратегічного управління; культура праці; культура діловодства.

Підсистема культури процесу стратегічного управління повинна передбачати розробку ефективних управлінських рішень щодо використання прогресивних технологій, організації управлінської праці, автоматизації процесу управління, культури ведення телефонних бесід, прийом відвідувачів та проведення ділових нарад та зборів.

Для підвищення рівня організації управлінської праці організацій необхідно враховувати причини щоденних втрат часу менеджерами зі стратегічного управління корпоративною культурою та розробляти можливі шляхи із зниження цих втрат.

Автоматизація офісу організацій покликана не замінити існуючу традиційну систему комунікації персоналу, а лише доповнити її. Дані системи забезпечать раціональну автоматизацію управлінської праці і якнайкраще забезпечення управлінців інформацією.

Підсистема культури працівників стратегічного управління організацій повинна передбачати розробку стратегічних рішень щодо рівня внутрішньої та зовнішньої культури працівників, ступеня володіння мистецтвом управління, професійних та особистісних якостей, необхідних працівнику для виконання своїх обов'язків, культури ділового спілкування та рівня конфліктності у колективі.

Підсистема культури праці повинна передбачати розробку стратегічних рішень щодо забезпечення службових приміщень необхідними засобами, ефективної організації робочих місць співробітників, раціоналізації режиму праці.

Підсистема культури діловодства повинна передбачати розробку стратегічних рішень щодо якості оформлення документів, швидкості та

надійності системи діловодства організацій, автоматизації діловодства та покращення компетенції працівників діловодства.

Система стратегічного управління комунікаційною політикою складається з таких підсистем: стратегічне управління рекламною діяльністю, стимулюванням збуту, зв'язками з громадськістю, виставковою діяльністю.

Наступною системою організаційної культури є система формування стратегічного набору управління корпоративною культурою, який охоплює такі стратегії:

- зміни в управлінні корпоративною культурою,
- управління типом корпоративної культури,
- управління суб'єктивними атрибутами корпоративної культури,
- управління іміджем організації,
- бренд-менеджменту,
- управління життєвим циклом корпоративної культури,
- управління мотивацією працівників,
- культуру управління,
- управління рекламною діяльністю, управління зв'язками з громадськістю, управління прибутковістю корпоративної культури.

Заключною системою корпоративної культури є система стратегічних змін в управлінні корпоративною культурою, яка складається з таких підсистем:

- стратегічні зміни в управлінні атрибутами корпоративної культури;
- стратегічні зміни в управлінні мотивацією працівників;
- стратегічні зміни в управлінні корпоративною культурою;
- стратегічні зміни в управлінні комунікаційною політикою.

Виходячи з вищезазначеного, даний етап розвитку корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Затишок» можна визначити як стадію її життєвого циклу - зрілість. Відповідно нами розроблено пропозиції щодо вдосконалення управління формуванням корпоративною культурою

комплексу (рис. 3.4).

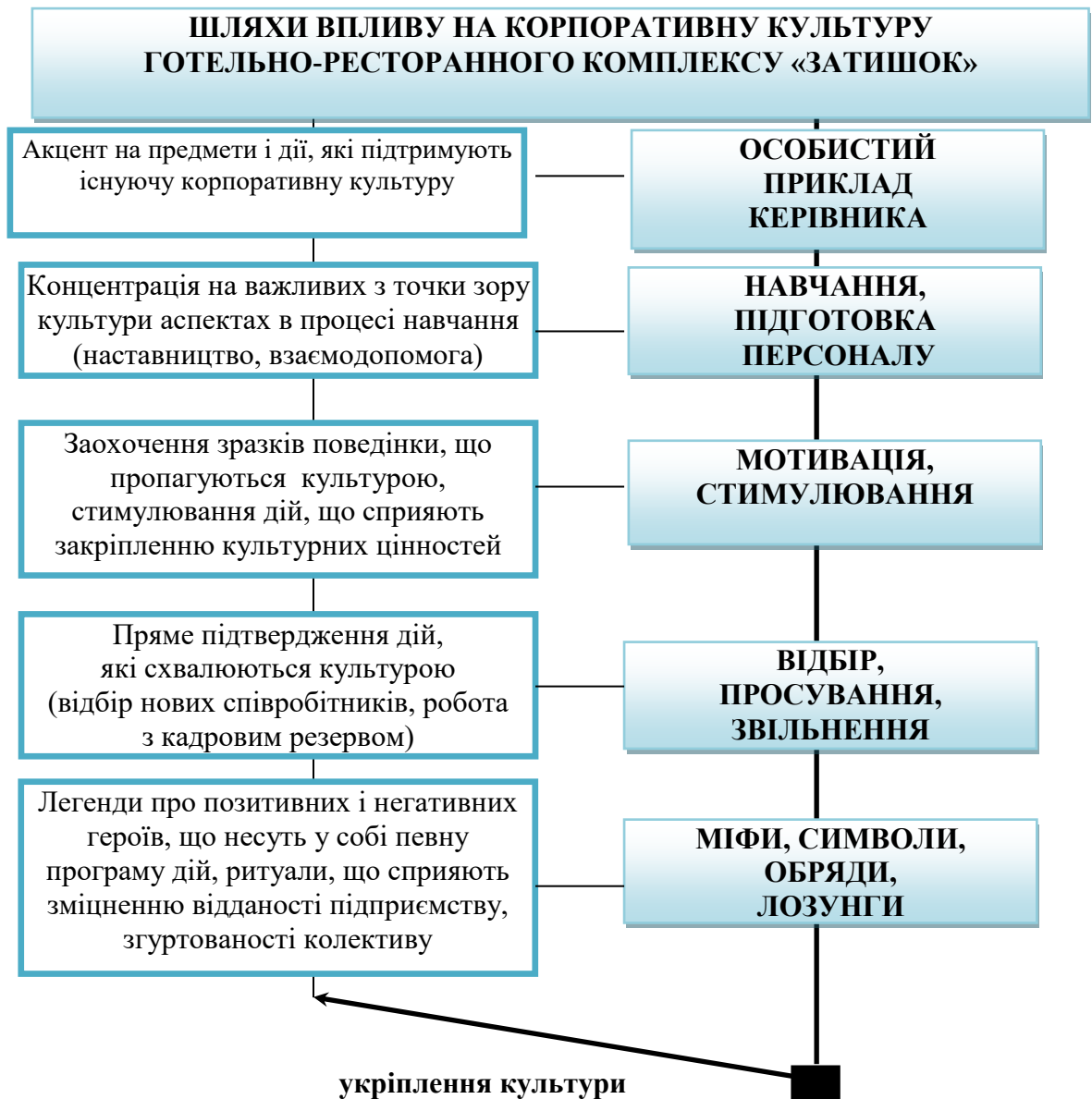


Рис. 3.4. Методи зміцнення й зміни організаційної культури

Використання керівництвом запропонованих методів зміцнення корпоративної культури комплексу та поступове впровадження комплексної системи стратегічного управління корпоративною культурою, сприятимуть підвищенню ефективності управління формуванням корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Затишок».

Аналіз системи мотивації в готельно-ресторанному комплексі

«Затишок» показав нам, що основним стимулом для працівників даного комплексу є економічна мотивація. Але в наші дні просто гарна зарплата вже не може служити достатнім засобом мотивації для працівників, потреби вищих рівнів не менш важливі для них. Наприклад, усе більше освічених молодих людей, що виходять на ринок праці і користуються попитом як працівники (покоління періоду "демографічного вибуху"), прагнуть не стільки до успіху, скільки до повноцінного життя. Для них дозвілля, сім'я, стиль життя і нематеріальні блага так само важливі, як і робота. Щоб знайти спонукальні мотиви для таких працівників, наймачам варто відмовитися від традиційних методів. Суть нових методів полягає в індивідуальному підході, у розширенні сфери діяльності працівника і залученні його в справи організації в цілому.

Для ефективного розвитку готельно-ресторанного комплексу «Затишок» необхідно усвідомити, що основним рушієм цього процесу є працівник з його проблемами, radoщами та бажаннями. Тому запропонуємо спочатку заходи для працівників по забезпеченню власної мотивації до життя і праці: необхідно вчасно зайняти чітку, обдуману позицію з головних життєвих проблем і цінностей.

Багато людей тільки в середньому віці зупиняються, щоб вияснити, що ж вони дійсно цінують і чого хочуть від життя.

Необхідно мати друзів як на роботі, так і поза нею. Людські взаємовідносини слід оберігати, оскільки автоматично вони не зберігаються. Гарні людські взаємовідносини внесуть багато в зміст і мотивацію життя. Відносини з друзями для людини є дуже важливими, тому для друзів завжди знайдеться час, якщо правильно оцінити значення цих відносин.

Сім'я - основна одиниця суспільства. При вирішенні проблем з членами сім'ї не потрібно спішити. Це потрібно усвідомити на початку трудового життя, а не в середньому віці, коли вже пізно. Люди отримують значну частину мотивації від сім'ї, відповідно краще почуваються на роботі.

Не попадати в так званий «біг по колу», оскільки біг ніколи не закінчується. Це означає, що не потрібно думати, що при виконанні тієї чи іншої роботи і досягнення даної цілі, можна буде викроїти час на себе. На практиці так не буває, навпаки, в міру зростання досвіду обсяг роботи буде збільшуватися. Необхідно ефективно організувати свій робочий час, проявити настирливість. Це можливо досягти тільки власними силами.

Намагатися резервувати для себе досить часу для досягнення ключових кінцевих цілей. Не потрібно старатися робити все чи найтерміновішу роботу, а тільки найважливішу з точки зору кінцевих цілей.

Займатися тим, що дійсно приваблює, що збагачує життя, і разом з тим, підтримувати ті контакти, які мають значення з точки зору кінцевих цілей. Не погоджуватися з ввічливості чи по дружбі на все, про що гарно попросять.

Нижче наведемо деякі практичні можливості забезпечення власної мотивації до роботи:

- необхідно піклуватися про те, щоб бути завжди бадьорим, повним сил та енергійним;
- відноситися позитивно до роботи і життя. Організувати на робочому місці гурток "любимі понеділки", тому що понеділок - це важкий день тижня;
- гарні захоплення допоможуть зробити власну мотивацію більш багатосторонньою та підтримувати оптимізм. Важливим є навчитися і бажано активно розвивати себе, зміцнюючи і використовуючи свої сильні сторони, зменшуючи свої недоліки, з якими дійсно необхідно щось робити. Розробити особистий план розвитку на рік і на 2-3 роки;
- зробити більш приємним своє оточення на роботі.

Турбуватися про те, щоб не робити однакову роботу дуже довго. Намагатися, щоб робота суттєво змінювалася з інтервалом в 5-7 років. Це можливо, якщо зайняти в цьому питанні правильну позицію.

Визначити для себе на найближчі роки на основі власних потреб різноманітні альтернативні варіанти просування по службі як у своєму колективі, так і поза його межами. Визначити заходи, з допомогою яких здійснення альтернативного варіанта кар'єри буде найбільш імовірним, і скласти тимчасовий план здійснення заходів. Якщо це можливо, обговорити питання з керівником та колегами. Але головну відповідальність за розвиток кар'єри з метою збереження мотивації до роботи необхідно покласти на себе.

Бути відвертим з колегами і здійснювати безпосередній зворотній зв'язок по їх трудових досягненнях та по відношенню до себе. Вимагати від них природного досить якісного зворотного зв'язку з метою розвитку власної праці і мотивації. Не замикатися в собі - іти на зустріч іншим.

Винагороджувати себе за досягнення в роботі і вимагати винагороди з боку трудового колективу. Винагорода не завжди може бути в грошах. Значною мотивованою винагородою може бути можливість самостійно розподіляти час, усвідомлене уникнення стресових ситуацій, чітка поінформованість про можливості успіху.

Як бачимо, вище наведені пропозиції в основному ґрунтуються на самоменеджменті, тобто можливості людини розібратися в собі, визначити свої сильні і слабкі сторони та проаналізувавши їх, мати змогу визначити пріоритетні напрямки своєї діяльності і прагнути досягнути їх.

Особливу увагу слід звернути на вдосконалення морального стимулювання. Однією з форм морального стимулювання в комплексі є турбота про здоров'я працівників. Відповідно до визначення Всесвітньої організації охорони здоров'я, здоров'я - це стан доброго фізичного, психічного і соціального самопочуття, тобто здоров'я - це не тільки відсутність хвороби і травм.

Відповідальність за створення доброго самопочуття лежить в першу чергу на самій людині. Керівник повинен піклуватися про те, щоб здоров'я підлеглих не було під небезпекою. Він є відповідальним за те, щоб в сфері їх діяльності були відомі і виконувалися всі заходи по техніці безпеки.

Турбота про фізичний стан працівників не тільки дає душевне здоров'я, але і захищає від хвороб. Проблемою теперішньої людини є те, що вона не досить використовує можливості власного тіла. Організм зношується раніше визначеного терміну, оскільки його не тренують і не дають достатнього навантаження. Те саме стосується і мозку: якщо його не використовувати, він атрофується.

Турбота про душевний стан працівників передбачає необхідну турботу і про їх психічний стан. Адже його погіршення проявляється найбільш наглядно в душевному дискомфорті. Стомлена і апатична людина замикається в собі і не цікавиться ні роботою, ні сім'єю. Важливо виявити стан цієї людини на ранній стадії. В такому випадку людині швидше можна буде допомогти.

Душевно здорова людина здатна налагоджувати відносини зворотного зв'язку: передавати і сприймати почуття і переживання. Вона робить роботу і радіє досягнутому, прагне встановлювати цілі, реагує на стимули. Важливе значення мають також відносини з іншими людьми. Якщо вони відверті і тісні, то створюють відчуття безпеки і спонукають людину до здійснення будь-яких, навіть проблемних, планів.

Тому необхідно забезпечити для працівників нормований робочий день, скоротити по можливості понаднормові роботи, намагатися створювати дружні колективи, які матимуть сприятливий психологічний клімат, довірливу атмосферу спілкування між працівниками.

Працівники повинні мати вільний від роботи час, який допоможе їм розслабитися. Таким чином вони отримують заряд бадьорості для майбутньої роботи.

Також необхідно пам'ятати, що лише поєднання нормального фізичного і психологічного стану людини розкриє для інституту того працівника, який буде ефективно працювати на благо комплексу.

Для забезпечення результативної роботи та створення здорової робочої атмосфери необхідно здійснити такі заходи:

Підтримання прагнення до навчання та забезпечення підлеглим можливості до навчання. Звичайно, важливо дати працівникам технічні знання, потрібні для їхньої роботи, але також необхідно навчити їх, як формувати свій дух та мислення.

Незадовільне навчання може змусити хороших працівників залишати комплекс, що не дає їм змогу задовольнити особисті потреби в досягненнях та розв'язанні складних завдань. Якщо в працівників немає хорошої підготовки, в комплексі може створитися обстановка, коли важко спілкуватися з працівниками, які неправильно виконують свою роботу.

Наступний список пропонує теми для навчання, що зможуть допомогти працівникам стати хорошими працівниками:

- створення особистої довіри;
- чітке встановлення особистих цілей;
- подолання страху перед невдачею;
- чесність;
- впевненість та оптимізм;
- як навчитися спілкуватися;
- як швидко та якісно виконувати свою роботу;
- планування та організація;
- працюйте творчо;
- працюйте командою;
- як одягатися, щоб мати успіх;
- постійне підвищення кваліфікації;
- як працювати на досягнення цілей комплексу.

Залучення підлеглих до встановлення цілей та рішень. Якщо готельно-ресторанний комплекс «Затишок» прагне досягти певної мети, його працівники повинні знати про неї. Це робиться в процесі стратегічного планування, в якому повинні брати участь працівники комплексу.

Для цього необхідно ефективне спілкування між усіма працівниками. З цією метою керівник може делегувати підлеглим частину прав, давати

працівникам роботу, яка дозволить їм спілкуватися. Інформацію, потреби, питання, які потребують термінового вирішення та оголошення, потрібно обговорювати під час регулярних зборів працівників або під час спеціальних засідань з вирішення проблем.

Такі збори можна проводити щоранку в робочі дні по кілька хвилин. Більш тривалі офіційні засідання можна проводити раз у тиждень. Керівникам необхідно ввести політику "відкритих дверей", коли працівники можуть підходити до своїх безпосередніх керівників та відверто обговорювати з ними проблеми, які потребують негайного рішення.

Створення на робочому місці духу єдиної команди. Щоб створити ефективну команду, всі працівники повинні відчувати себе однаково важливими для готельно-ресторанного комплексу «Затишок».

При плануванні роботи командою усі працівники повинні робити свій внесок. Тоді вони несуть відповідальність за прийняті рішення і результати. Ефективні команди, де працівники тісно співпрацюють, схильні більш старанно працювати для досягнення успіху, особливо в скрутні часи.

Керівник повинен навчити команду:

- зосереджуватись на досягненні спільної мети;
- чітко розуміти цілі комплексу;
- працювати над більш конкретними завданнями;
- спілкуватися одне з одним;
- приймати ефективні рішення;
- довіряти одне одному;
- працювати збалансовано та продуктивно;
- контролювати власну діяльність;
- розуміти сильні та слабкі сторони групи;
- ділити лідерство;
- використовувати досвід та ресурси кожного члена команди;
- ділити успіх;
- завжди сподіватися на перемогу.

Поряд із робочими стосунками в колективі існують і неформальні стосунки. Їх не потрібно розривати, оскільки спільні інтереси поза роботою ще більше згуртовують колектив і сприяють продуктивній праці. Керівник повинен однаково увагу приділяти до всіх груп підлеглих. В протилежному випадку це викличе незадоволення з їх сторони, порушить мотиваційний клімат і психологічну обстановку і може призвести до розпаду групи.

Похвала працівників. Працівники будуть добре працювати та виконувати ті завдання, за які вони отримують винагороду. Будьте послідовними в тому, за що та як ви винагороджуєте працівників.

Можна запровадити такі винагороди за хорошу поведінку та ефективну діяльність:

- безкоштовні квитки або абонементи на різні події;
- оплачувані вихідні;
- призи;
- акції;
- подорожі;
- навчання за межами комплексу;
- збільшення повноважень;
- навчання працівниками один одного;
- вільний вибір способу виконання завдання;
- конкретна похвала;
- сертифікати, почесні значки, пам'ятні подарунки;
- особистий значок з ім'ям працівника;
- особисті візитні картки;
- занесення похвали в особисту справу;
- адаптація робочого місця під власні потреби;
- визнання серед працівників.

Отже, узагальнюючи вище сказане, робимо висновок, що для ефективного управління таким ресурсом як люди керівнику необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручається підлеглим, змінюючи

ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців, тим самим мотивуючи або демотивуючи їх. Менеджер повинен спрямувати свою увагу та дії на покращення психологічного стану працівника, задовольняючи потреби нижчого рівня.

Працівники повинні усвідомити, що вони самі несуть відповідальність за своє життя та мотивацію до роботи. Чим швидше вони усвідомлять це, тим швидше почнуть втілювати правильні заходи.

Багато працівників витрачають так багато часу на пояснення ефективності своєї роботи чи небажання працювати, що на протязі цього часу при його правильному використанні можна було б досягнути більш високої мотивації, як власної, так і найближчого оточення.

В процесі вдосконалення організаційної структури управління готельно-ресторанним комплексом «Затишок», рекомендовано для зменшення витрат на утримання персоналу необхідно провести скорочення посади завідуючого ресторану, в якому не має негайної потреби на сьогоднішній день. На практиці, функціональні обов'язки завідуючого рестораном і адміністратора ресторану дублюють одне одного, тому виникла необхідність в скорочення посади завідуючого.

Також рекомендовано скоротити посаду начальника служби прийому і обслуговування (перевести на іншу посаду), тому що функціональні обов'язки начальника служби і чергових цієї служби дублюють одне одного.

Перевести планується на посаду головного менеджера, який зможе вирішувати адміністративні питання готельно-ресторанного комплексу «Затишок», тим самим буде виконувати частину функціональних обов'язків директора.

Підсумувавши показники зменшення витрат від скорочення штату працівників отримаємо річну економію в 34800 грн.

На основі системного, комплексного, процесного та стратегічного підходів вважаємо за доцільне рекомендувати комплексу впроваджувати комплексну систему управління організаційною культурою.

Запропонована система є сукупністю взаємопов'язаних та взаємодіючих систем, що реалізуються в контексті загальних управлінських функцій для забезпечення довгострокових конкурентних переваг за рахунок формування позитивного іміджу, сильного бренд-менеджменту, привабливих норм, принципів, культури функціонування та комунікаційних зв'язків.

В цілому, комплексна система управління організаційною культурою повинна охоплювати такі системи:

- діагностику стратегічного управління корпоративною культурою;
- стратегічне управління атрибутами корпоративної культури;
- стратегічне управління життєвим циклом корпоративної культури;
- культуру стратегічного управління корпоративною культурою;
- стратегічне управління комунікаційною політикою;
- формування стратегічного набору управління корпоративною культурою;
- стратегічні зміни в управлінні корпоративною культурою.

Особливе місце в комплексній системі займає діагностика управління корпоративною культурою, яка включає такі підсистеми:

- діагностику інформаційного забезпечення стратегічного управління корпоративною культурою;
- діагностику процесу стратегічного управління корпоративною культурою,
- оцінку ефективності стратегічного управління корпоративною культурою,
- формування уніфікованого комплексу інформації.

Розвиток корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Затишок» можна визначити як стадію її життєвого циклу - зрілість. Відповідно нами розроблено пропозиції щодо вдосконалення управління формуванням корпоративною культурою комплексу.

Використання керівництвом запропонованих методів зміцнення корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Затишок» та

поступове впровадження комплексної системи стратегічного управління корпоративною культурою, сприятимуть підвищенню ефективності управління формуванням корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Затишок».

Висновки до розділу 3.

Моделювання корпоративної культури - дослідження явищ, процесів чи систем об'єктів шляхом побудови та вивчення їх моделей. Моделювання - одна з основних категорій теорії пізнання. На ідеї моделювання базуються будь-які методи наукових досліджень, як теоретичні, так і експериментальні.

Процес формування моделі корпоративної культури вимагає управління (планування, організація, контроль) і науково обґрунтованого підходу. Якісні параметри моделі корпоративної культури повинні піддаватися змінам, обумовленим впливом зовнішнього й внутрішнього середовища. В основі формування корпоративної культури повинний лежати індивідуальний підхід, що базується на особливостях української культурної середовища, української історії, українського менталітету

Отже, узагальнюючи вище сказане, робимо висновок, що для ефективного управління таким ресурсом як люди керівнику необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручається підлеглим, змінюючи ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців, тим самим мотивуючи або демотивуючи їх. Менеджер повинен спрямувати свою увагу та дії на покращення психологічного стану працівника, задовольняючи потреби нижчого рівня.

Розвиток корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Затишок» можна визначити як стадію її життєвого циклу - зрілість. Відповідно нами розроблено пропозиції щодо вдосконалення управління формуванням корпоративною культурою комплексу.

Використання керівництвом запропонованих методів зміцнення корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Затишок» та поступове впровадження

комплексної системи стратегічного управління корпоративною культурою, сприятимуть підвищенню ефективності управління формуванням корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Затишок».

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження, викладені нами в дипломній роботі дозволяють зробити наступні висновки:

Організаційна культура підприємства розглядається як сукупність формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, що можна представити як певні елементи, рівень розвитку яких визначає ефективність управлінської діяльності. На підставі вивчення наукових думок вітчизняних та зарубіжних учених встановлено підходи до виокремлення набору елементів організаційної культури, за допомогою аналізу яких прослідковується вплив культури на організацію.

Організаційна культура формується під динамічним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які задають вектор змін організаційної культури. У випадку несприятливого впливу цих факторів для їх нейтралізації, а також реального забезпечення реалізації культурологічних цінностей та інших елементів організаційної культури послуговуються механізмом, як певним ефективним інструментом, який поєднує внутрішні можливості формування організаційної культури із зовнішніми чинниками.

Корпоративна культура - це набір ключових цінностей, очікувань і норм, що приймаються і розділяються членами організації. Культура є описом неформальних правил, що об'єднують співробітників компанії, забезпечуючи тим самим сталий її розвиток у довгостроковому періоді.

Подвійну роль у побудові організаційної культури вітчизняних комерційних структур відіграє індивідуалізм українців, їх традиції та культура. Негативно позначаються й психологічні фактори, пов'язані з недавнім тоталітарним минулим: безініціативність, безпорадність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави й водночас не довіряти їй; так само впливає втрата почуття відповідальності, ірраціональна віра у всесилля «вождів», очікування на прихід «месії», який вирішить усі проблеми.

У другому розділі ми ознайомилися з діяльністю готельно-ресторанного комплексу «Затишок», розглянули історію його створення, основні напрямки функціонування, проаналізували внутрішнє середовище комплексу. Також проаналізували стан персоналу готельно-ресторанного комплексу «Затишок» за показниками його використання. Загалом можна відмітити, що до персоналу комплексу ставляться високі вимоги до відповідної кваліфікації і професійного досвіду. Його можна охарактеризувати як відповідальний, продуктивний, згуртований, проте недостатньо організований та мотивований, неціленаправлений.

Аналіз мотивації в готельно-ресторанного комплексу «Затишок» показав, що його основною позитивною характеристикою є висока матеріальна винагорода для працівників. Внаслідок цього між працівниками існують добрі робочі стосунки. Хоча працівникам не приділяється належної уваги з боку керівника, та все рівно деякі працівники отримують схвалення за добре виконану роботу, наділені самостійністю у роботі, що в майбутньому зможе привести до створення сприятливого мотиваційного клімату.

Аналіз внутрішньої і зовнішньої мотивації працівників готельно-ресторанного комплексу «Затишок» довів, що рівень внутрішньої мотивації та зовнішньої позитивної мотивації працівників, менший, ніж рівень зовнішньої негативної мотивації, хоча величина відриву від рівня зовнішньої негативної мотивації невелика: всього 1 та 0,5 бала відповідно. Це означає, що робота сама по собі для працівника не є цікавою та змістовною. В даному випадку мотиваційний комплекс особистості негативний.

Результати "Тесту на протест" (за Ф.Герцбергом) показали, що серед 40 опитаних працівників комплексу 5 чоловік орієнтовані на відповідальність, 3 – на співпрацю, 2 – на визнання, по 1 – на стосунки з керівництвом, кар'єру, досягнення та зміст роботи. Переважна кількість опитаних працівників – 26, – орієнтована на фінансові результати роботи.

До проблем, які негативно впливають на мотивацію працівників, виявлених в результаті проведених досліджень, можна віднести:

- несприятливі умови для професійного зростання працівників комплексу;
- задовільний психологічний клімат;
- задовільна організація робочих місць працівників;
- незабезпеченість житлом працівників комплексу;
- недостатній зворотній зв'язок керівників з підлеглими.

Особливу увагу керівництво готельно-ресторанного комплексу «Затишок» зосереджувало на підвищенні якості управління комплексом, додержання перевіреної часом ідеології стабільного туристичного бізнесу, який орієнтований не на миттєвий, а довгостроковий прибуток, не на перекупку менеджерів, а виховання персоналу і формування команди професіоналів, не на виключне застосування ринкових індикаторів, а на власні уявлення щодо ціни ризиків, які комплекс бере на себе. Відповідно й управлінські рішення приймали зважено, комплексно диверсифікуючи всі види ризиків - політичні, операційні, кредитні, валютні, соціальні та ін. з урахуванням нестабільності у суспільно-політичному середовищі країни.

В готельно-ресторанного комплексу «Затишок» панує домінуюча, сильна «жива» корпоративна культура. Комплекс є єдиним багаточисельним колективом, в якому панує дух взаєморозуміння, підтримки та взаємодопомоги, тому наявності субкультур не існує. Керівництво комплексу розглядає корпоративну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, полегшувати продуктивне спілкування між ними, тим самим підвищуючи ефективність функціонування комплексу в цілому.

3. Третій розділ містить пропозиції щодо вдосконалення використання персоналу. Серед них пропозиції щодо вдосконалення складових елементів організації з метою стимулювання до ефективної діяльності його персоналу.

На основі результатів досліджень мотиваційної системи готельно-ресторанного комплексу «Затишок» розроблені рекомендації керівництву:

- систематично перевіряти термін роботи персоналу на одній посаді, та здійснювати горизонтальне переміщення по службі з інтервалом близько 5 років. Ці горизонтальні переміщення необхідно зробити престижними;
- збагачення змісту роботи і розширення її рамок (здійснюють вплив до 5-річного терміну);
- проводити активне структурне планування комплексу і зростання гнучких організаційних форм (проектна, матрична форми);
- реалізовувати нові форми взаємодії, наприклад, розмови керівника і підлеглого як складова частина ефективного управління.

Особливу увагу слід звернути на засоби морального стимулювання, такі як, піклування про здоров'я працівників, залучення працівників до встановлення цілей, створення духу єдиної команди, створення сімейної обстановки на роботі.

Для підвищення ефективності стану мотивації в готельно-ресторанного комплексу «Затишок» нами запропоновані наступні заходи:

- професійний розвиток працівників комплексу;
- вдосконалення робочих місць працівників комплексу;
- забезпечення житловими умовами працівників комплексу.

В процесі вдосконалення організаційної структури управління комплексом, рекомендовано для зменшення витрат на утримання персоналу необхідно провести скорочення посади завідуючого ресторану, в якому не має негайної потреби на сьогоднішній день. Слід зазначити, що на практиці, функціональні обов'язки завідуючого рестораном і адміністратора ресторану дублюють одне одного, тому виникла необхідність в скорочення посади завідуючого. Також рекомендовано скоротити посаду начальника служби прийому і обслуговування (перевести на іншу посаду), тому що функціональні обов'язки начальника служби і чергових цієї служби дублюють одне одного.

Перевести планується на посаду головного менеджера, який зможе вирішувати адміністративні питання комплексу, тим самим буде виконувати

частину функціональні обов'язків директора. Підсумувавши показники зменшення витрат від скорочення штату працівників отримаємо річну економію в 34800 грн.

Реалізація запропонованих заходів призведе до зростання трудової дисципліни працівників; зменшення витрат робочого часу; підвищення продуктивності праці працівників; підвищення безпеки праці; покращення мотиваційного клімату; зростання зацікавленості працівників у роботі; встановлення сприятливого психологічного клімату; зміцнення зворотного зв'язку з керівником; задоволення первинних потреб працівників; стимулювання працівників до ефективної роботи; підвищення згуртованості колективу; підвищення кваліфікації працівників; зменшення плинності кадрів; покращення житлових умов працівників та зміцнення трудової дисципліни. Очевидно, що впровадження цих заходів вимагає досить багато часу. Але їх ефективність, при правильній організації здійснення заходів, проявлятиме себе все більше і більше.

Раціональне поєднання засобів мотивації в майбутньому призведе до процвітання готельно-ресторанного комплексу «Затишок» та його працівників. Слід визначити, що даний етап розвитку корпоративної культури комплексу можна визначити як стадію її життєвого циклу – зрілість. Відповідно нами розроблено пропозиції щодо вдосконалення управління формуванням корпоративною культурою комплексу. Крім того, запропоновано впроваджувати комплексну систему стратегічного управління корпоративною культурою в готельно-ресторанному комплексі «Затишок» . В цілому, використання керівництвом запропонованих методів зміцнення корпоративної культури комплексу та поступове впровадження комплексної системи стратегічного управління корпоративною культурою, сприятимуть підвищенню ефективності управління формуванням корпоративної культури комплексу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сова А. В. Роль керівника в формуванні організаційної культури
Ефективна економіка № 6, 2015
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4471>].
2. Виханский О. С. Менеджмент [учеб.] / О. С. Виханский /
[Электрон. ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.univer5.ru/menedzhment/menedzhment-o.s.vihanskiy-217/Page-276.html>.
3. Кравчанко В.О., Никифорова В.Г. Організаційна культура в системі управління персоналом / В. Г. Никифорова, В. О. Кравченко // Вісник Східноукраїнського національного університету. - 2013. – Ч. 1, № 7(196). – С. 152-155.
4. Карамушка Л.М. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів / Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / Алчевськ : ЛАДО, 2013. Вип. 38. С. 225-229.
5. Драган О.І Організаційна культура підприємства (організації): теоретичний підхід
<https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9211/1/organiza.pdf>
6. Менеджмент: Понятійно-термінологічний словник [За ред. Г.В. Щокіна та ін.]. – К. : МАУП, 2007. – 744 с.
7. Економічна енциклопедія [За ред.Б.Д. Гаврилишин] в 3-х томах.–К.:Академія, 2002.– 951 с.
8. Тимошко Г, Сучасна парадигма розвитку організаційної культури у процесі професійної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу https://lib.iitta.gov.ua/721391/1/58_2017.pdf

9. Поведінка

<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0>

10. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник / Л.Я.Малюта. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 232 с.

11. Закон України «Про інноваційну діяльність»
<https://ips.ligazakon.net/document/JG1JN00A>

12. Храпкіна В.В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства
<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/16546f51-b6a3-4181-bc62-5940a481d004/content>

13. Гайдученко С.О. Організаційна культура
<https://core.ac.uk/download/pdf/356030187.pdf>

14. Ілляшенко С.М. І44 Інноваційний менеджмент : Підручник. – Суми : ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
<https://core.ac.uk/download/pdf/304591907.pdf>

15. Глобальный этический кодекс туризма
https://zakononline.com.ua/documents/show/201527_201592

16. Офіційний сайт готельно–ресторанного комплексу “Затишок”
<https://zatyshok-svalyava.com/>

17. Законі України «Про підприємства»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Text>

18. Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності
https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/33.pdf

19. Бабак І. М. Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2561>

20. Про охорону праці : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1992, N 49, ст.668. N 2695-XII. Із змінами, внесеними згідно із Законами N 3458-VI 3458-17 від 02.06.2011, ВВР, 2011, N 50, ст.551 N 5459-VI 5459-17 від 16.10.2012.
21. Про підприємства в Україні : Закон України від 16 січня 2003 року N 436-IV.
22. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. Із змінами і доповненнями, внесеними від 2 жовтня 2012 року N 5316-VI.
23. Броницький О.М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи Х., 2003. 20 с.
24. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
25. Воронкова В.Г. Управління як єдиний соціальний організм. Теорія та практика державного управління Х., 2004. 212 с.
26. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами К.: Професіонал, 2006. 576 с.
27. Гавран В.Я. Управління інвестиційною діяльністю в рекреаційно-туристичній сфері. Львів, 2002. 20 с.
28. Гриненко В. Професійне навчання вищих керівних кадрів для державної служби в зарубіжних країнах УАДУ. 2005. № 3. С. 162-169.
29. Гудзь П.В. Економічні проблеми розвитку курортно-рекреаційних територій ТОВ «Юго- Восток, Лтд», 2001. 270 с.
30. Дяченко Т. Роль організаційної культури підприємства в процесі впровадження управлінських операцій інновацій // Економічний аналіз. 2011 рік. Випуск 9. Частина 1. С. 110 - 113.
31. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури готельного підприємства Львів, 2009. 272 С.
32. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. Львів, 2000. 264 с.
33. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми К.: КНЕУ, 2002. 245с.

34. Міщенко А.П. Стратегічне управління Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 336с.
35. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. К.: 2004. 560 с.
36. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент К. : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
37. Осипов В.І. Економіка підприємства О.: Маяк, 2005. 724 с.
38. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів К.: Основи, 1998. 390 с.
39. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі Львів: «Новий Світ-2000», «Альтаір-2002», 2003. 272с.

ДОДАТКИ
Додаток А
Звіт про фінансові результати за 2021 р. Форма № 2
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	1671,2	1491,3
Податок на додану вартість	015	(271,4)	(221,3)
Акцизний збір.	020	()	()
	025	()	()
Інші вирахування з доходу	030	()	()
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	1270	1399,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(801,2)	(785,6)
Валовий:			
прибуток	050	598,6	484,4
збиток	055	()	()
Інші операційні доходи	060	21,9	17,6
	061		
Адміністративні витрати	07П	(253,3)	(206,4)
Витрати на збут	080	(8,9)	(8,2)
Інші операційні витрати	090	(57,7)	(43,9)
	091		
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	300,6	245,3
збиток	105	()	()
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120	24,8	23,2
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140	(18,1)	(16,9)
Втрати від участі в капіталі	150	()	()
Інші витрати	160	()	()
	165		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	307,3	251,6
збиток	175	()	()
	176		
	177		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(39,9)	(32,2)
	185		
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190		

збиток	195	()	()
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205	()	()
Податки з надзвичайного прибутку	210	()	()
Чистий:			
прибуток	220	269,2	219,4
збиток	225	()	()
	226		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230		
Витрати на оплату праці	240		
Відрахування на соціальні заходи	250		
Амортизація	260		
Інші операційні витрати	270		
Разом	280		

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Додаток Б

Лист відповідей

Мотив	1	2	3	4	5
	в дуже незначній мірі	в незначній мірі	Середньо	в великій мірі	в дуже великій мірі
1.Грошовий заробіток					
2.Прагнення до просування по службі					
3.Прагнення уникнути критики зі сторони керівника або колег					
4.Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей					
5.Потреба в досягненні соціального престижу та поваги зі сторони інших					
6.Задоволення від самого процесу та результату роботи					
7.Можливість найповнішої самореалізації саме в цій галузі					

Додаток В

Мотиваційні проблеми в готельно-ресторанному комплексі

«Затишок»

Складові мотиваційного клімату	Так	Ні	Іноді
1.Працівник не може розповісти про свої проблеми.			
2.Занадто багато керівників кажуть працівникові, що він повинен робити.			
3.Працівник не знає точно своїх обов'язків.			
4.Працівник не зростає професійно та не набуває нових навичок.			
5.Робочий час працівника не чітко визначений.			
6.Працівник вважає заробітну плату за його вміння недостатньою.			
7.Умови роботи небезпечні, незадовільні, застаріле обладнання.			
8.Працівник не дістає визнання, коли добре виконує свою роботу.			
9.У працівника погані стосунки з дружиною (чоловіком) роботодавця			
10.Роботодавець порушує свої обіцянки.			

Додаток Д

Комплексна система стратегічного управління корпоративною культурою в комплексі

