

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

ЕП, ФЕУ

(повне найменування інституту, факультету)

Менеджменту

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Магістр

(ступінь, вищої освіти)

на тему

Формування корпоративної культури
організації на основі системного підходу

Виконав: студент(ка) II курсу, групи БВ

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»
(повне та повне)

Керівник Габич О.О.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Шевченко А.М.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет ЕГІ, ФРОУ
 Кафедра менеджменту
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 073 Менеджменту
 Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організації та адміністрування
(код і найменування)
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.ек.н, проф.
Пудіна Р.В.
 « 12 » 12 2019 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Віденко Ірина Павлівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Формування корпоративної культури організації на основі системного підходу

керівник проекту (роботи) Горіна О.О.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 14 » 11 20 19 року № 398

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 22.11.2019

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Вітні статистичні дані підприємства ТОВ «ВІ ХАУС», матеріали наукових періодичних видань, дані ресурсів мережі Інтернет, законодавчі та нормативні акти України

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи формування корпоративної культури на основі системного підходу. Аналіз особливостей формування корпоративної культури ТОВ «ВІ ХАУС». Впровадження корпоративної культури ТОВ «ВІ ХАУС» на основі системного підходу

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Лист 11, рис 13

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	приймав виконане завдання
I	ст. Вукпадарь Соріна О.О.		
II	ст. Векля Соріна О.О.		
III	ст. Векля Соріна О.О.		
IV	ст. Векля Муравель С.М.		
	Нормоконтроль доц. Пачкоба А.Ю.		

7. Дата видачі завдання « 15 » 03 20 19 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2019	
2	Вибір теми	15.03.2019	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	15.03.2019	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	Постійно	
5	Наказ Ректора ЗНТУ про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	15.03.2019	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	29.03.2019	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	31.05.2019	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	20.09.2019	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	11.10.2019	
11	Нормоконтроль	25.10.2019	
12	Попередньої захист магістерської роботи	01.11.2019	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	22.11.2019	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	18-19.12.2019	

Студент(ка)

(підпис)

Віденко І.П.
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

Соріна О.О.
(прізвище та ініціали)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЗАСАДАХ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

1.1 Поняття, зміст та функції корпоративної культури

Корпоративна культура відіграє одну з провідних ролей в організації, адже саме від неї залежить успіх, економічна стабільність та її повноцінне функціонування.

Корпоративна культура не є єдиною запорукою успіху компанії. Не менш важливими факторами виступають бізнес-стратегія і структура компанії, форма організації виробничих процесів, стан ринку, наявність конкуренції, тощо. Однак варто підкреслити, що корпоративна культура відіграє ключову роль в досягненні організацією успіху, але до недавнього часу вона не привертала до себе особливої уваги.

Корпоративна культура – це міждисциплінарне поняття, котре знаходиться на стику таких сфер як менеджмент, організаційна поведінка, соціологія, психологія, культурологія. Її унікальна інтегративна сутність представляє собою складну систему, яка залежить від історичних особливостей розвитку, політики, цілей і цінностей управлінського стилю, особливостей внутрішньої комунікації і взаємовідносин в колективі, умов праці та інших факторів. [1]

Корпоративна культура існує в будь-якій організації, в незалежності від її розмірів і форм власності. Це обумовлено тим, що в будь-якій компанії є свої принципи, норми, правила, порядки та ритуали, котрими керуються співробітники організації.

Вперше поняття «корпоративна культура» вжив воєнний теоретик фельдмаршал Гельмут фон Мольтке в ХІХ сторіччі. Так він називав взаємовідносини в офіцерському середовищі. [2, с. 33].

У першій половині ХХ сторіччя для компаній була характерна ієрархічна структура організації з авторитарним стилем керівництва і поняття «корпоративна культура» не використовувалося. Однак корпоративна культура існувала завжди, а вчені і керівники корпорацій почали замислюватись про вплив людських відносин і спілкування в колективі на продуктивність праці набагато раніше ніж з'явилася сама дефініція.

Видатні підприємці на своїх підприємствах намагалися впровадити ідеї про формування позитивного психологічного клімату в організації. Фредерік Тейлор, засновник школи наукової організації праці, робив акцент на те, що новий співробітник у колективі не повинен бути сам по собі, а керівник повинен надати всі необхідні інструкції, забезпечити його входження в колектив та роботу [3, с.76].

Анрі Файоль, засновник адміністративної школи управління, розробив 14 принципів адміністративного управління і в одному з них мова йде саме про єдність персоналу. На його думку, сила підприємства заключається в гармонізації відносин між співробітниками. [4, с. 91]

Вважається, що одним з найяскравіших прикладів реальності існування поняття «корпоративна культура» стали Готорнські експерименти, які проводилися з 1925 по 1932 роки на заводі Western Electric Company. Завдяки анонімним опитуванням працівників стало очевидно, що на заводі існують неофіційні норми поведінки, котрі в окремих випадках перешкоджали спробам керівництва вдосконалити виробництво [1]. Також стало відомо, що висока продуктивність залежала не тільки від умов праці в компанії. Важливим чинником були відносини між людьми та наявність спільних цінностей.

Для Елтона Мейо цей експеримент став можливістю підтвердити свою теорію людських відносин і висунути на передній план індивіда, акцентуючи увагу на проблемі особистості в системі соціально-трудова відносин [5].

Однак ретельно вивчати корпоративну культуру почали лише у 1980-х роках, адже саме у цей період з'явилася необхідність впорядкувати взаємовідносини всередині великих фірм і корпорацій.

Раніше корпоративна культура розглядалася як сукупність знань і навичок по раціоналізації підприємства в залежності з деякими заздалегідь розрахованими показниками. В такому уявленні колектив виступав лише доповненням до певних виробничих функцій.

Зараз корпоративну культуру можна розглядати як невід’ємну частину діяльності, конкурентоспроможності компанії, головну силу, котра формує основні аспекти її поведінки і грає ключову роль в тому, щоб цінності, викладені в корпоративній філософії компанії, відбилися в поведінці її співробітників. Вона також впливає на те, якою мірою буде формуватися стратегія компанії, її структура і механізми контролю.

Думки вчених щодо чіткого тлумачення поняття «корпоративна культура» розходяться, але вони усі єдині у тому, що носієм корпоративної культури є людина. Розглянемо деякі з визначень у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення корпоративної культури

Автори	Визначення корпоративної культури
Шварц і Девіс [6]	Комплекс переконань і очікувань, розділений учасниками організації, які формують норми і визначають поведінку співробітника організації.
К. Шольц [7, с. 23]	Неявна, невидима, неформальна свідомість організації, що управляє поведінкою людей і сама формується під впливом їх поведінки.
Ф. Лютенс [8, с. 17]	Сукупність основних переконань, які передаються усім прийнятим на роботу співробітникам як правильні: спосіб прийняття того, що відбувається, образ мислення і послідовність дії.
О. Кібанов [9, с. 11]	Набір найбільш важливих положень, що використовуються членами організації і які висловлюються організацією у задекларованих цінностях і нормах, що дають людям орієнтири їх поведінки і дій.
Ф. Хміль [10, с. 25]	Система цінностей, філософія, яку поділяють усі працівники організації.
В. В. Козлов [1, с. 19]	Система формальних і неформальних правил, норм діяльності, звичаїв, традицій, індивідуальних, групових інтересів, особливостей поведінки співробітників, стиля керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці, ідентифікація співробітників з підприємством і перспективами його розвитку.
Г. Морган [11, с. 31]	Один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.

Продовження табл. 1.1

Автори	Визначення корпоративної культури
Г. Хофстеде [12]	Коллективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
В. А. Погребняк [13, с. 21]	Це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему між особових стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому.
Є. Жак [14, с. 5]	Образ мислення, що увійшов до звички і став традицією, а також спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють усі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали «своїми».
П. Вейл [15, с. 8]	Унікальна загальна психологія організації.
Т. О. Соломанідіна [16, с. 23]	Соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем та поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просуватися до успіху.
М. С. Злобін [17, с. 7]	Творча діяльність організації: як минула, втілена в цінностях, традиціях, нормах; так і справжня, така, що ґрунтується на опредмечуванні цінностей, норм і традицій.
В. А. Співак [18, с. 23]	Дуже складне, багатошарове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища і до власних співробітників.
Р. Кох [19, с.11]	Це характер і особисті якості компанії, що ґрунтуються на досвіді багатьох поколінь співробітників, який дозволяє працівникам фірми певним чином без особливих роздумів реалізовувати місію компанії.
І. В. Скрипичникова [20, с. 12]	Це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою і властиві даній корпорації, які відображають індивідуальність та сприйняття себе й інших у соціальному і речовому середовищі, яка проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе й оточуючого середовища.

Проаналізувавши думки різних вчених можна зробити висновок, що частина науковців розглядає корпоративну культуру як низку більш-менш стійких правил і положень, сформованих керівництвом під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, а друга частина розглядає корпоративну культуру як

самостійне явище, котре формується, розвивається та видозмінюється впродовж всієї діяльності організації.

У будь-якому разі, корпоративна культура являє собою складний феномен, який відображає основні тенденції, цінності та погляди компанії, що бездоказово приймають усі учасники організації і встановлюють спільні рамки поведінки.

Варто відмітити, що на ряду з поняттям «корпоративна культура» існує ще одне поняття «організаційна культура». Вчені розходяться в думках чи варто ототожнити ці дефініції, чи вони є принципово різними. Розглянемо основні точки зору щодо співвідношення вищевказаних понять.

Корпоративна й організаційна культура – самостійні феномени, що мають низку спільних ознак і перетинаються в своїх елементах. Т. Ю. Базаров відмічає, що організаційна культура – це інтегральна характеристика організації (цінності, образи поведінки, способи оцінки результатів діяльності), цілісне уявлення про цілі, властиві організації [21, 51]. У той же час корпоративну культуру вчений розглядає як складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації та задає загальні норми поведінки. Виявляється у філософії, ідеології, ціннісних орієнтирах, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Варто відмітити, що в даному випадку організаційна культура є моделлю, загальним макетом, який можна застосувати для будь-якої організації, в той час як корпоративна культура є унікальною та єдиною у своєму роді для кожної з компаній [21, 55].

Корпоративна культура – частина організаційної культури. Такої думки дотримується Т. О. Соломанідіна, так як не кожне підприємство, фірма чи організація є корпорацією, тобто поняття «організаційна культура» ширше за поняття «корпоративна культура» [16, с. 64].

Організаційна культура – частина корпоративної культури. Якщо поняття «корпоративна» тлумачити як загально професійна, на рівні цінностей і норм даного бізнесу, підприємницької діяльності або сфери виробництва, то тоді корпоративна культура включає в себе ширші норми і цінності, що визначають

соціальну значущість і відповідальність працівників, зайнятих в цій сфері, ніж організаційна культура.

Корпоративна культура ототожнюється організаційній культурі. Такого підходу дотримуються О. С. Віханський, В. А. Співак [18, 22]. Дана теорія створює процес синонімічності та злиття двох різних за суттю понять.

Ознайомившись з кожною позицією, розділимо точку зору, що корпоративна й організаційна культура є відмінними поняттями, оскільки в організаційну культуру входить сама структура організації, яка виражається в документах, наказах та розпорядженнях, в той час як головний аспект культури корпоративної – цінності, залучення до яких не визначається наказами та розпорядженнями. В корпоративній культурі виникають елементи нової системи цінностей, де матеріальні цінності перестають бути домінуючими. На перший план виходять почуття виконаного обов'язку, самоповаги та гордості. Ці цінності професіоналізму, самовираження та творчості є основою корпоративної культури.

Ціль корпоративної культури компанії – досягнення високих результатів за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами, забезпечення максимальної взаємодії між працівниками та керівництвом і виховання у працівників відношення до компанії, як до власного дому. Це призводить до підвищення ефективності виробничого менеджменту і покращення діяльності компанії в цілому.

Корпоративна культура може слугувати як на благо організації, так і перешкоджати її розвитку. У першому випадку буде створена сприятлива обстановка, в якій відбувається підвищення ефективності виробництва та успішно впроваджується щось нове. Другий випадок характеризується створенням бар'єрів, які є причиною опору до всього нового, відсутністю контактів і, як наслідок, перешкодою для створення корпоративної стратегії.

Для більш чіткого розуміння такого явища як корпоративна культура розглянемо її функції, які були запропоновані В. А. Співаком [18, с. 132]:

- відтворювальна функція (відтворення кращих елементів накопиченої культури, продукування нових цінностей, їх накопичення та збереження);
- оціночно-нормативна функція (на основі порівняння реальної поведінки людини, групи, корпорації з нашими нормами та ідеалами культурної поведінки);
- регламентуюча функція (застосування культури як індикатора поведінки працівників);
- регулююча функції (створення неформальних норм і правил, які визначають характер робочих контактів, послідовність та мотиви дій);
- пізнавальна функція (пізнання та засвоєння корпоративної культури, здійснюване на стадії адаптації працівника, сприяє його включенню в життя колективу, в колективну діяльність, визначає його успішність);
- змістотворна функція (корпоративна культура впливає на світогляд людини, часто корпоративні цінності перетворюються в цінності особистості і колективу або вступають з ними в конфлікт);
- комунікаційна функція (забезпечення взаєморозуміння та взаємодії працівників через цінності, норми поведінки та інші елементи культури в компанії);
- функція суспільної пам'яті (збереження та накопичення досвіду компанії);
- рекреативна функція (відновлення духовних сил в процесі сприйняття елементів культурної діяльності організації можливе лише у разі високого морального потенціалу корпоративної культури);
- захисна функція (запобігання небажаних тенденцій та чужих для компанії цінностей з зовнішньої середовища);
- адаптивна функція (полегшує пристосування працівника до організації та навпаки);
- ідеологічна функція (формує у працівників повагу до компанії та її діяльності).

В Україні в період розвинутого соціалізму існувала культура виробництва та культура обслуговування у сфері продажу та послуг, які формувалися впродовж довгих років на основі досвіду декількох трудових поколінь. Дошки пошани, спільні лозунги, почесні грамоти були провісниками для формування традиційних елементів корпоративної культури, які широко використовують західні компанії зараз.

Однак при відмові від соціалістичних форм ведення господарства відмовились також і від отриманого досвіду, тому наразі керуючій ланці необхідно починати все з початку. Інколи їх дії в цьому напрямку виглядають виключно як дань сучасним тенденціям, адже далеко не всі керівники осмислили важливість і значення даного елемента управління.

Корпоративна культура допомагає виявити потенційні можливості людей, об'єднати їх, мобілізувати на виконання вищих цілей та місій організації. Корпоративна культура допомагає забезпечити додаткову мотивацію робітників і створити сприятливий клімат для роботи.

А Литвинюк відмічає, що корпоративна культура впливає на ефективність діяльності підприємства та підвищує трудовий потенціал, що призводить до росту компетенції персоналу та забезпечує ріст прибутку підприємства [23, с. 138].

Н. Смирнова підкреслює, що цілеспрямований розвиток корпоративної культури дозволяє ефективно використовувати людські ресурси компанії для реалізації її стратегії, підвищує рівень керованості компанією, посилює згуртованість компанії, дозволяє використовувати корпоративні цінності як стратегічний мотивуючий фактор, направляючий працівників на досягнення загальних організаційних цілей [24, с. 81].

Варто відмітити, що риси корпоративної культури відображаються в працівнику – вітрині компанії, на котру дивиться клієнт і одна з найважливіших управлінських задач - зробити цю вітрину привабливою.

Таким чином, при умові що компанія приділяє достатньо уваги корпоративній культурі, можна виокремити ряд переваг, які будуть виділяти її на фоні конкурентів:

- легше залучення цінних кадрів, адже завдяки ефективній корпоративній культурі формується імідж надійної та стабільної компанії, де є простір для творчої самореалізації та професійного росту.

- співробітники зацікавлені не тільки у власній вигоді, а в першу чергу в успіху всієї компанії. Вони сумлінно виконують посадові обов'язки та демонструють високі результати.

- знижується рівень швидкоплинності кадрів.

Отже, корпоративну культуру можна розглядати як невід'ємну частину діяльності, конкурентоспроможності компанії, головну силу, котра формує основні аспекти її поведінки і грає ключову роль в тому, щоб цінності, викладені в корпоративній філософії компанії, відбилися в поведінці її співробітників. Корпоративна культура – складне соціальне явище. За своєю суттю корпоративна культура є досить динамічною. Вона має властивість швидко руйнуватися, важко відновлюється та швидко укріплюється. Корпоративна культура виконує різні функції, що задають основний напрямок життєдіяльності фірми, серед них виділяють п'ять основних: охоронна, регулююча, інтегруюча, адаптивна, мотиваційна, які задають основний напрямок життєдіяльності підприємства.

Корпоративна культура відображає історію компанії, її принципи, задає настрій і відношення в корпоративному оточенні. Головна функція культури заключається в тому, що вона згуртовує воедино і чітко організовує працівників, а також забезпечує певну узгодженість їх дій. Переваги використання корпоративної культури в управлінні компанією заключаються у підвищенні продуктивності персоналу, його морального духу та мотивації. За рахунок ефективної корпоративної культури організація має змогу коригувати рівень плинності кадрів, регулювати норми поведінки в колективі, накопичувати знання та досвід і впливати на робочу атмосферу в цілому.

1.2 Види корпоративної культури

У науковому середовищі виникли різноманітні думки не тільки щодо визначення дефініції «корпоративна культура», а й щодо її розрізнення за окремими видами в залежності від обраної політики та лінії поведінки самої компанії.

Найбільш авторитетними у цій області є труди Джефрі Зоненфельда, Кіма Камерона та Роберта Куїна, Терек Діла й Алана Кенеді та Чарльза Хенді. Розглянемо кожен із чотирьох основних підходів до класифікації видів корпоративної культури.

Джефрі Зоненфельд виділяє у своїй праці чотири види корпоративної культури і використовує наступні терміни: бейсбольна команда, клубна культура, академічна культура, оборонна культура або «фортеця» [22].

Бейсбольна команда – у цьому типі корпоративної культури спостерігається деяка кількість «зіркових» працівників. Вони успішні, ініціативні, часто професіонали своєї справи, їх імена знайомі як у своїй компанії, так і за її межами, вони володарі яскравих, креативних ідей. Кожен має свій блок роботи, частіше вона проектна. У такій культурі, як правило, працівники з невисокими особистісними і професійними показниками не приживаються, найчастіше їх швидко звільнюють, адже на тлі своїх успішних колег вони виглядають «сірими мишками».

Реалізується миттєвий і безпосередній зв'язок із зовнішнім середовищем. Однак цей тип корпоративної культури підходить тільки невеликим компаніям, через те що важливий індивідуалізм кожного зі складу цієї організації. «Бейсбольна команда» може швидко приймати рішення, тому краще за інших адаптується до кризових ситуацій. Цей тип характерний для ринків, що швидко розвиваються таких як шоу-бізнес, ІТ технології, реклама PR.

Клубна культура – цей тип культури характерне для стабільних компаній. Кожен працівник починає з низу, проходячи весь кар'єрний шлях, тим самим розширюючи свій професійний кругозір на кожній сходинці та пізнає всі

тонкості праці. Працівники лояльні до організації та її керівництва, так як зазвичай працюють разом великий проміжок часу. Цінується - самовідданість, згуртованість, відданість, командна робота та трудовий стаж. Плинність кадрів мінімальна, рідко беруть фахівця ззовні на високі посади. Керівництво може відмовитися від вигідних пропозицій в силу прихильності до свого «клубу». Зміни відбуваються повільно і поступово, як і кар'єрний ріст. Даний тип культури може зустрічатися в компаніях будь-якого розміру і зайнятих в різних сферах (частіше воєнної та юридичної спрямованості).

Академічна культура - зустрічається в старих, стабільних компаніях, передбачає поступовий кар'єрний ріст. Такі компанії в основному беруть молоді кадри без досвіду і «вирощують» своїх фахівців. Працівники рідко переходять з одного відділу в інший (різних напрямів) - можливий тільки вертикальний ріст, вони накопичують свій творчий і професійний потенціал тільки в одній сфері, мають високу кваліфікацію, але компанія обмежує розвиток особистості співробітника. Головною цінністю є дотримання традицій. Даний тип культури характерний для лікарень, великих західних корпорацій, університетів.

Оборонна культура – виникає при кризі в сегменті ринку або в самій компанії. Така корпоративна культура залежить від зовнішніх впливів, характеризується постійними скороченнями персоналу, відсутністю традицій і цінностей, де практично немає можливостей для поступового кар'єрного зростання, часто піддається масивній реорганізації. Даний тип культури згубний для працівників, але може дати шанс швидко отримати місце керівника (і також швидко його втратити).

Порівнюючи типи корпоративної культури, запропоновані Джефрі Зоненфельдом можна виділити головні відмінні риси кожної з них.

Так «клубна культура» переважно відображає лояльність персоналу до керівництва і організації в цілому. «Академічна культура» - керівник сам «вирощує» фахівців. «Бейсбольна команда» - має високий професіоналізмом і стійкість в кризових ситуаціях.«Оборонна культура» залежить від зовнішніх впливів, характеризується постійним скороченням персоналу, відсутністю

традицій та цінностей, де практично немає можливості для поступового кар'єрного росту, часто застосовуються масивну реорганізацію. Розглянемо порівняльну таблицю представленої типології у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Види корпоративної культури за Джефрі Зоненфельдом

Тип корпоративної культури	Бейсбольна команда	Клубна культура	Академічна культура	Оборонна культура
Переваги	Миттєвий зв'язок із зовнішнім середовищем. Швидке прийняття рішень. Висока адаптація до кризових ситуацій.	Широкий професійний кругозір працівників. Мінімальна плінність кадрів.	Беруть молоді кадри без досвіду і «вирощують» своїх фахівців.	Можливість швидко отримати місце керівника.
Недоліки	Підходить тільки невеликим компаніям, бо важливий індивідуалізм.	Зміни відбуваються повільно.	Обмеження розвитку особистості співробітника.	Залежність від зовнішніх впливів. Постійні скорочення персоналу. Відсутність традицій і цінностей. Часто піддається масивній реорганізації.
Сфера застосування	Шоу-бізнес, ІТ технології, реклама PR.	Воєнна та юридична спрямованість.	Лікарні, великі західні корпорації, університети.	Кризові ситуації на ринку чи в компанії.

Провівши порівняльну характеристику можна зробити висновки, що найбільш позитивним та успішним типом корпоративної культури за типологією Джефрі Зоненфельда є «бейсбольна команда» про що свідчить велика кількість переваг.

Типологія Кім Камерона та Роберт Куїна вважається однією з найвідоміших. Свою методичку вчені запропонували, ґрунтуючись на емпіричних дослідженнях. В її основі лежить конструкція конкуруючих цінностей, розробка якої підкрипилася дослідженням головних індикаторів ефективної діяльності організації. Було виявлено 39 індикаторів, які склали набір вимірників організаційної ефективності. Вони виділяють наступні типи корпоративної культури: кланова (сімейна) культура, адхократична культура, ринкова (підприємницька), ієрархічна (бюрократична) культура [25, с. 37].

Кланова або сімейна культура – організація з клановим типом культури є однією великою родиною, в якій цінуються взаємоповага, турбота одне про одного, відданість, взаємна довіра, командний дух. Організація тримається завдяки спільним цінностям, згуртованості та традиціям, а також повазі та турботи про споживача. Враховуються індивідуальні особливості кожного співробітника. Керівник сприймається як вихователь або батько. У цій культурі виділяються два типи лідера наставник і пособник.

Наставник – турботливий, бере участь у всіх справах компанії, активно заохочує відданість справі і дотримання моральних принципів. Пособник орієнтований на людей і процеси компанії; лідер, який залагоджує конфлікти, втягує співробітників в ухвалення рішень і вирішення проблем, активно підтримує участь в бізнесі і відкритість. Найчастіше за все це організації, які працюють на клієнтському ринку - роздрібна торгівля, послуги.

Адхократична культура – адаптивна культура, що швидко змінюється. Ця культура приділяє велику увагу індивідуальності співробітників і споживачів, але при цьому орієнтована на зовнішні позиції компанії на ринку. Має високу гнучкість у вирішенні задач. Цінуються новаторство, ризик, креативність. Лідер з такою культурою - стратегічний новатор, здатний передбачити зміни. Найчастіше таку культуру мають високо технологічні виробничі компанії.

Ринкова (підприємницька) культура – у цій культурі більше уваги приділяють контролю та формальним моментам, але вона орієнтована на результати та зовнішні комунікації. Основна мета – досягнення цілей будь-

якою ціною, зайняти свою нішу на ринку та підтримувати рентабельність компанії. Заохочується конкуренція серед працівників, продуктивність та цілеспрямованість. Лідер такої організації рішучий, суворий, твердий та агресивний. Така корпоративна культура характерна для організацій, котрі займаються оптовою торгівлею.

Ієрархічна (бюрократична) культура - притаманна структурованим і формалізованим компаніям, які дотримуються строгих правил і офіційної політики. Характеризуються регламентованими впорядкованими процесами, високим рівнем контролю. Лідер в таких компаніях виконує роль координатора або інструктора. Інструктор - людина дуже уважна до деталей і своєї справи, всі процеси документує. Координатор в свою чергу - це людина, що заслуговує довіри, надійна особистість підтримуюча робочий потік, активно заохочує стабільність і контроль. До такого типу культури відносяться державні структури і підприємства.

Виділимо найбільш загальні ознаки кожного з перерахованих типів культур. Так, кланова культура відрізняється тим, що в ній керівник сприймається як вихователь і батько. Особливість адхократичної культури в її високій гнучкості, орієнтації на новаторство, ризик, креативність. У ринковій культурі приділяється більше уваги контролю та формальностям, вона орієнтована на результати та зовнішні комунікації. Ієрархічний тип організаційної культури характерний структурованим і формалізованим компаніям, які підтримуються строгих правил та офіційної політики. Так як цей тип культури більше підходить до державних організацій, то для комерційних він буде не такий ефективний.

Типологія Кім Камерона та Роберт Куїна охоплює ключові характеристики культур, дозволяє отримати їх якісні та кількісні оцінки і здійснювати діагностику змін культури компанії. Варто відмітити, що жодна організація не буде мати певний тип культури, зазвичай в компанії присутні всі чотири види. Порівняльна характеристика видів корпоративної культури представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Види корпоративної культури за Камероном та Куїном

Тип корпоративної культури	Кланова або сімейна культура	Адхократична культура	Ринкова (підприємницька) культура	Ієрархічна (бюрократична) культура
Переваги	Дружня атмосфера. Командний дух. Турбота про колектив.	Висока гнучкість у вирішенні задач.	Цілеспрямовані працівники.	Стабільність та раціональність.
Недоліки	Не підтримується індивідуалізм.	Високі ризики.	Висока конкуренція.	Велика кількість документації. Повільне виконання операцій.
Сфера застосування	Роздрібна торгівля, послуги.	Високотехнологічні виробничі компанії.	Організації, котрі займаються оптовою торгівлею.	Державні структури і підприємства.

Науковці Терек Діл та Алан Кенеді пропонують свою класифікацію за основними типами корпоративних культур [26].

Культура жорстких хлопців – найчастіше таким типом володіють фірми, що працюють на стрімко мінливих ринках, що пов'язано з високими ризиками і необхідністю швидкого прийняття рішень. В компаніях з такою корпоративною культурою працюють люди, котрі люблять ризикувати і отримувати швидкий зворотній зв'язок на вжиті ними дії.

Характерним виразом для компанії з таким типом культури є «все або нічого». Працівники компанії прагнуть багато працювати аби досягти високих результатів, вони є абсолютними індивідуалістами, тому командна праця оцінюється в організації не дуже високо. Для таких компаній є характерним висока плинність кадрів, що не дає можливості створити цілісну організаційну

культуру. Такий тип корпоративної культури зустрічається в індустрії розваг, спорті та рекламній сфері.

Ставка на свою компанію – тип культури формується під впливом наявності ризиків і умов, при котрих діяльність організації дає відчутні результати через тривалий проміжок часу. Подібний тип організаційної культури характерний для наукомістких та капіталомістких організацій, таких як нафтові та газові компанії, архітектурні інститути, фармацевтичні фірми.

Робота в задоволення – розвиток компанії базується на персональній зацікавленості кожного працівника, вони не приймають рішень, пов'язаних з великим ризиком. У той же час працівники майже миттєво можуть побачити результати своєї діяльності. Зазвичай робітники в подібних організаціях енергійні та оптимістично налаштовані на майбутнє. Організаційна культура широко розповсюджена в торгових компаніях. Корпоративні герої – ті агенти продажу, які заключають найбільш крупні та вигідні угоди.

Процесна культура – характерна для крупних державних організацій (банки, страхові компанії, великі торгові фірми). Даний тип культури визначається тим, що зворотній зв'язок з ринком уповільнений, а ризики прийняття рішень невисокі. Для того аби визначити наскільки вдалим буде прийняте рішення може піти не один рік. Працівники сконцентровані на процесі виконання задачі, а не на результаті. В подібних організаціях високо оцінюється технічна компетентність робітників, а не ступінь ефективності їх праці. Розглянемо порівняльну таблицю представленої типології у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Види корпоративної культури за Терекон Ділом та Аланом Кенеді

Тип корпоративної культури	Культура жорстких хлопців	Ставка на свою компанію	Робота в задоволення	Процесна культура
Переваги	Швидкий та простий процес прийняття рішень. Висока продуктивність працівників.	Помилки зведені до мінімуму. Велика увага до прийняття зважених рішень.	Миттєвий результат діяльності. Енергійні та позитивні працівники.	Невисокі ризики при прийнятті рішень. Надійне виконання завдань.

Продовження табл. 1.3

Тип корпоративної культури	Культура жорстких хлопців	Ставка на свою компанію	Робота в задоволення	Процесна культура
Недоліки	Відсутня командна праця. Висока плинність кадрів.	Довгостроковий результат.	Не приймаються рішення, пов'язані з високим ризиком.	Повільний зворотній зв'язок з ринком.
Сфера застосування	Індустрія розваг, спорт та рекламна сфера.	Нафтові та газові компанії, архітектурні інститути, фармацевтичні фірми.	Торгові компанії.	Крупні державні організації (банки, страхові компанії, великі торгові фірми).

Типологія Чарльза Хенді також виділяє чотири види корпоративної культури. Особливість даного підходу заключається в тому, що кожному типу культури відповідає бог з грецької міфології, який уособлює його [27].

Культура влади (Зевс) – у центрі такої корпоративної культури знаходиться лідер. Він обирає у свою команду людей схожих до себе самого за ціннісними орієнтирами та поглядами. Це спрощує та прискорює процес прийняття рішень, дозволяючи відмовитись від великої кількості документації та довгих обговорень. Це додає швидкості організації, однак не завжди позитивно впливає на якість прийнятих рішень. Важливими якостями вважаються ініціативність, самостійність, заповзятливість, орієнтованість на досягнення результату.

Застосування такого типу корпоративної культури актуально у стартапах, надзвичайних ситуаціях та виходу на нові ринки збуту.

Культура ролі (Аполлон) – важливу увагу відводять минулому досвіду, його уважно аналізують та опираючись на висновки, створюють набір правил та ролей, котрим необхідно неуклінно слідкувати.

Цей тип культури дуже ефективний в незмінному середовищі - операції налагоджені, помилки зведені до мінімуму, немає необхідності набирати сильних професіоналів, ефективність поступово підвищується за рахунок аналізу досвіду та розробки поліпшених процедур. Передбачуваність і

стабільність є одними з головних цінностей цієї культури. Кар'єра працівників зазвичай можлива у рамках одного функціонального напрямку.

Індивідуальність сприймається як перешкода ефективній роботі. Всі повинні працювати рівно так, як написано. Робити потрібно рівно стільки, скільки визначено, не більше і не менше. Інакше вся система може зламатися. І таке ставлення відштовхує ряд талановитих професіоналів, оскільки в цій культурі потрібні замінні частини, а не люди. З іншого боку, ця система дуже приваблива для людей, які не хочуть брати на себе багато відповідальності або проявляти ініціативу. Через наявність великої кількості правил рішення приймаються довго - потрібно багато узгоджень, обговорень в різних комітетах.

Корпоративна культура такого типу характерна для типових задач, стійкого ринку та конвеєра.

Культура задачі (Афіна) – ця культура орієнтована на рішення задач. Основний сенс менеджменту – виявити проблему, підібрати необхідних людей та надати їм ресурси для вирішення задачі.

Влада та вплив у цій культурі засновані на професійній компетенції, а не на положенні у компанії. Однією з ключових характеристик культури є команда. Професіонали у цій культурі з задоволенням об'єднуються у команди для рішення спільної задачі, що супроводжується взаємодопомогою та ентузіазмом. Широко використовується проектний підхід.

Для культури характерна різноманітність рішень. Спеціалістам даної культури не властива рутинна і кожен раз вони намагаються запропонувати нові варіанти для рішення існуючих задач.

Використання корпоративної культури такого типу буде доречно у консалтинговому та рекламному бізнесі, розробці нових продуктів та наукомістких завдань.

Екзистенціальна культура (Діоніс) – організація з такою культурою існує для того, щоб допомагати співробітникам у досягненні їх особистих цілей. Цій культурі надають перевагу професіонали, оскільки вона дозволяє їм зберігати власну незалежність (яку вони цінують найбільше), особисту свободу,

справжність і в той же час бути частиною організації. Таку організацію правильніше називати асоціацією, що складається з професіоналів, лише тому, що це дає їм додаткові можливості, гнучкість і підтримку.

Організація, де панує подібна культура, - вельми складний об'єкт управління для менеджерів, схильних до адміністрування, що ставлять на перше місце чітке планування, порядок і контроль. Створити систему відносин, що забезпечує ефективну взаємодію професіоналів, що сприяє досягненню організаційних цілей, - досить важке завдання. В таких організаціях менеджер фактично позбавлений можливості застосувати стандартні санкції (як негативні, так і позитивні) - стягнення, звільнення, заохочення - або ж вони просто виходять за межі його компетенції. Така культура зустрічається в асоціаціях незалежних професіоналів та університетах.

Порівняльна характеристика видів корпоративної культури за Чарльзом Хенді представлена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Види корпоративної культури за Чарльзом Хенді

Тип корпоративної культури	Культура влади (Зевс)	Культура ролі (Аполлон)	Культура задачі (Афіна)	Екзистенціальна культура (Діоніс)
Переваги	Швидкий та простий процес прийняття рішень. Відмова від великої кількості документації.	Налагоджені операції. Помилки зведені до мінімуму. Поступове підвищення ефективності за рахунок аналізу досвіду.	Висока професійна компетенція. Широка різноманітність рішень.	Високий рівень професіоналізму працівників. Незалежність та особиста свобода працівників.
Недоліки	Не завжди висока якість прийнятих рішень.	Індивідуальність сприймається як перешкода. Рішення приймаються довго.	Можуть бути невиправдано високі витрати.	Складний об'єкт управління для менеджерів.
Сфера застосування	Стартапи, надзвичайні ситуації, вихід на нові ринки.	Для типових задач, стійкого ринку та конвеєра.	Рекламний бізнес, розробка нових продуктів.	Асоціації незалежних професіоналів та університети.

Отже, кожна з представлених типологій виділяє чотири типи корпоративної культури. В залежності від вибраного типу корпоративної культури діяльність організації можна зробити як більш ефективною, так і призупинити її розвиток. Все залежить від конкретних цілей та цінностей, які формує керівництво. Задача керівника – створити умови, в яких формування корпоративної культури буде проходити в необхідному руслі з урахуванням національних особливостей, обраної стратегії розвитку, політики компанії та сфери діяльності.

1.3 Дослідження корпоративної культури на основі системного підходу

Системний підхід - одне з методологічних напрямків сучасної науки, пов'язане з поданням, вивченням і конструюванням об'єктів як систем. Системою називається сукупність взаємодіючих елементів, об'єднаних спільною метою, що становлять єдине ціле, що володіє ефектом емерджентності або позитивної синергії [28, с. 21].

Однією з характерних ознак системного підходу є наявність відповідних принципів.

Основу системного підходу складають загальні принципи [28, с. 37].

Принцип цілісності або емерджентність, згідно з яким система розглядається тільки як єдине ціле, а не як просте об'єднання елементів, і може бути підсистемою для вищих рівнів.

Емерджентність висловлює те, що властивості цілого можуть сильно відрізнитися від властивостей частин.

Принцип ієрархічності будови системи, тобто наявність безлічі елементів, розташованих на основі підпорядкування елементів нижчого рівня елементам вищого рівня. Кожен елемент системи може бути представлений, як підсистема зі своєю ієрархією, а сама система, яка досліджується як елемент більшої системи.

Принцип структуризації, що дозволяє аналізувати елементи системи та їх взаємозв'язок в рамках конкретної організаційної структури.

Принцип множинності, що дозволяє використовувати безліч кібернетичних, економічних і математичних моделей для опису окремих елементів і системи в цілому.

Принцип оптимальності, згідно з яким необхідно знайти найкраще рішення з усіх можливих.

Принцип формалізації націлений на отримання кількісних комплексних характеристик.

Принцип інтеграції властивостей і закономірностей, які з'являються в результаті поєднання елементів до цілого, поєднання функцій у часі та просторі.

Ідея розглянути об'єкт як систему прийшла в менеджмент з точних наук. Система – це щось ціле, що складається з нерівних, але взаємопов'язаних елементів, кожен такий елемент вносить свій внесок в опис і властивості цілого. Організації теж є системами, що складаються з людей (персонал), технологій, фінансів тощо.

Теорія розрізняє два різних види систем – відкриті і закриті. Закрита жорстко обмежена і практично незалежна від зовнішнього світу. Серед підприємств практично не зустрічається зовсім закритих систем. Найчастіше зустрічаються організації з відкритими системами. Вони характеризуються тим, що активно взаємодіють зі світом. Такі системи потребують енергії, інформації, матеріалів та ресурсів (фізичні, фінансові, людські). Крім того, відкриті системи вміють адаптуватися до постійно мінливих умов. Це обов'язкова умова тривалого життя відкритої системи.

Системний підхід передбачає розгляд об'єкту як відкритої системи в єдності всіх складових частин і елементів, що сприймають зміни у зовнішньому середовищі і реагують на них (рис. 1.1).

Організація виробництва орієнтується на формування виробничого процесу як єдиної системи шляхом об'єднання і встановлення взаємних зв'язків

основних факторів, забезпечення функціонування і вдосконалення виробництва відповідно до вимог середовища [31].

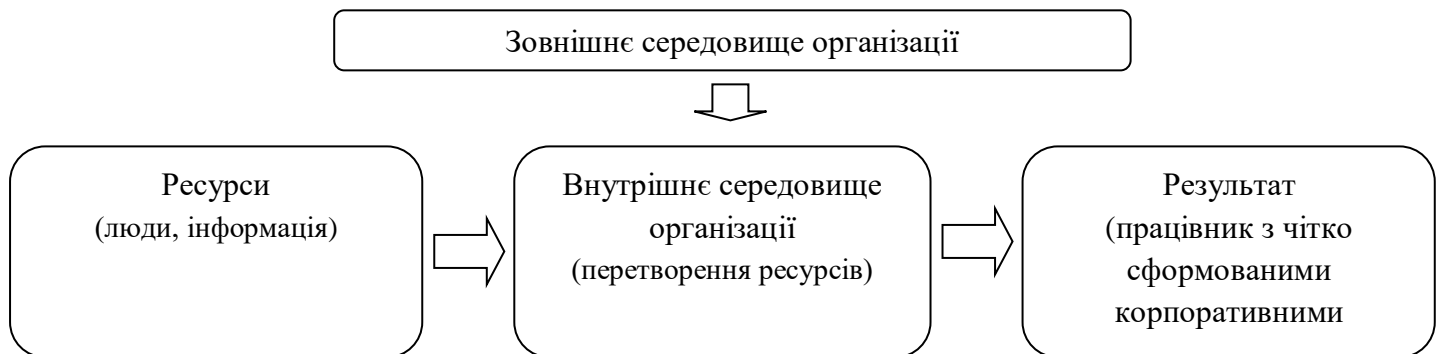


Рис. 1.1 Модель системного підходу до корпоративної культури

На корпоративну культуру справляють вплив різноманітні фактори, які можуть бути спрямовані як на об'єкт, так і на суб'єкт. Отже, необхідно зниження і обмеження їх впливу через підвищення її адаптації до умов, що змінюються.

При формуванні корпоративної культури необхідно, щоб цілі нижніх рівнів організаційної культури працювали на досягнення цілей верхнього рівня, і таким чином, - всієї корпоративної культури. Перший рівень корпоративної культури обумовлюється тим, що корпоративна культура формується в свідомості людини, індивіда, а потім вже формується культура структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Формування і розвиток корпоративної культури з позиції системного підходу має на увазі послідовну побудову системи в трьох взаємопов'язаних аспектах. Функціональний аспект - це визначення її основних функцій і складу функцій-завдань, а також побудова дерева функцій. Другий аспект системного підходу називається елементним, він передбачає виділення в системі необхідних для реалізації функцій задач елементів, а також відповідного елементного (ресурсного) забезпечення. Третій аспект - організаційний - передбачає створення структури системи управління формуванням і розвитком

організаційної культури та розробку механізму реалізації її функцій, а також встановлення зв'язків і відносин між елементами [43].

В рамках системного підходу організація вивчається як суб'єкт зі своїми особливими властивостями. Культура організації розглядається як механізм, виходячи з якого організація змінює свою поведінку на ринку тим чи іншим чином. Культура визначає дії у зовнішньому середовищі, в процесі комунікації з партнерами, власниками, постачальниками, клієнтами. Можна виділити два основних способи аналізу культури як елементу системи організації. Вони відрізняються за характером підходу до аналізу та розглядають культуру з різних позицій.

Перший спосіб - за діяльністю групи. Це один з аналізів як мікрокультур, так і макрокультури. Будь-який інститут чи громадська група створювалася навколо певного типу діяльності, який був поширений в суспільстві, в конкретному регіоні і в конкретний період часу. Культура розглядається як елемент, важливий для виникнення і функціонування системи. Мета культури розглядається як створення, передача зразків поведінки подальшим соціальним групам. У разі організації - мова про керівництво і працівників. Виходячи з мети, культура впливає на самоорганізацію систем, формує норми існування системи, створює умови для формування прийнятної поведінки, вирішує проблеми міжкультурної комунікації.

Другий спосіб – за окремими властивостями та параметрами. Набір параметрів і характеристик має на увазі процес виділення окремих властивостей системи, ранжування і порівняння параметрів. Кожна категорія представляє, крім опису елементів, характер їх зв'язків між собою. У категоріях виділяють елементи, які можуть стати основою для дослідження різних аспектів культури в організації. Потім проводиться аналіз елементів і дослідження їх зв'язків.

Корпоративна культура – досить абстрактна концепція, тож для більш точного уявлення розглянемо її структуру (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Структура корпоративної культури за Едгаром Шейном

В 1980 році американський професор Едгар Шейн розробив модель корпоративної культури, яка дозволяє дослідити культури саме з середини. Іноді її називають моделлю «айсберга», через те що, опиняючись в організації, ми можемо спостерігати тільки невелику частину корпоративної культури, а все інше ніби скрито під водою. За думкою Едгара Шейна корпоративну культуру умовно можна розділити на три рівні: рівень артефактів і символів, рівень цінностей організації та рівень базових уявлень [30].

Вивчення корпоративної культури зазвичай починається з рівня артефактів та символів, який можна побачити та відчутти, далі йде занурення у підповерхневий рівень цінностей, а далі реалізуються спроби зрозуміти глибинний рівень культури. При цьому саме зародження та формування корпоративної культури розпочинається в протилежному напрямку: від глибинного рівня, через рівень цінностей до рівня артефактів та символів (рис. 1.3).

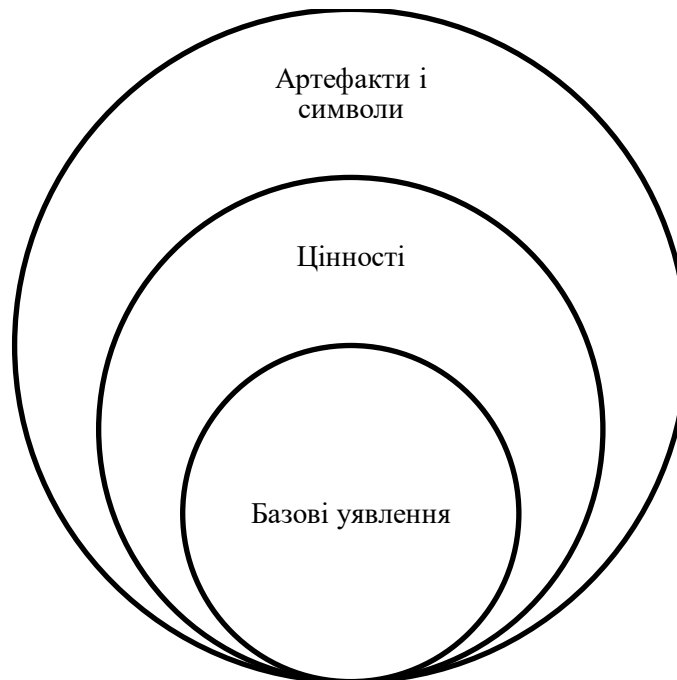


Рис. 1.3 Модель корпоративної культури за Едгаром Шейном

Першим є рівень артефактів і символів. Він включає в себе видимі, відчутні елементи корпоративної культури, які можна інтерпретувати за

допомогою символів, ритуалів, традицій, тощо. Цей рівень бачать не тільки працівники, а й зовнішнє оточення. Саме завдяки цьому рівню новим працівникам передають корпоративну культуру, що спрощує та прискорює їх входження до колективу. Фізичними артефактами є архітектура та інтер'єр компанії, дизайн, оформлення, манера одягатися, а також сувеніри та нагороди, які використовуються в окремих випадках. Фірмовий стиль відображає не тільки індивідуальність компанії, але й її корпоративні цінності. Він визначається рядом прийомів – графічних, колірних, мовних та дозволяє ідентифікувати компанію за наступними основними ознаками: назва, логотип, символіка та корпоративна кольорова гама. Мова передає культуру завдяки манері спілкування, рівнів та типів звуків, лозунгів і спеціальних виразів. Історії та міфи, які передаються від працівника до працівника вказують на те, який тип людини чи поведінки є прикладом для наслідування, як треба поводити себе в певних ситуаціях. Ці історії зазвичай бувають про засновників організації, ключові моменти компанії, високі продемонстровані результати у минулому та повсякденні справи. Технології також є частиною культури, адже вони відображають та формують цінності за рахунок операцій, матеріалів та знань. Видимі традиції відображаються у церемоніях, повсякденних обрядах та ритуалах, демонструючи певний стиль поведінки. Основна роль корпоративної символіки чи фірмового стилю заключається в створенні обізнаності, збільшенню пізнаваності організації, активізації іміджу компанії вже закладеного в свідомість людей.

Ритуали – це послідовна діяльність організації, що повторюється, яка виражає основні її корпоративні цінності. Ритуали – це засіб наглядної демонстрації ціннісної орієнтації компанії, які повинні визначати стандарти поведінки працівників, вказувати норми взаємовідносин, котрих очікує компанія.

Деякі спеціалісти виділяють наступні ритуали: ритуали заохочення, ритуали осуду та ритуали інтеграції.

Ритуали заохочення повинні демонструвати схвалення певного стилю поведінки, відповідного наявним корпоративним культурним цінностям. Це можуть бути обіди в честь успішної реалізації проекту, вечірки та інші заходи.

Ритуали осуду є сигналом про несхвалення поведінки людини, яка веде себе у розріз з нормами даної корпоративної культури. Вони можуть виступати у вигляді доган, зниження заробітної плати, пониження на посаді, звільнення.

Ритуали інтеграції - це дії керівництва для об'єднання працівників. Це можуть бути різноманітні семінари, конференції, ділові ігри, вечірки, спільні поїздки та заняття спортом.

Символи легко побачити, але це не означає, що їх легко зрозуміти. Адже інтерпретувати їх майже неможливо за умови, що відсутня будь-яка інформація щодо наступних рівнів. Артефакти створюються саме на основі більш глибоких рівнів, вони перевірені часом та досвідом як засновників, так і всіх працівників. Це свідчить про тісний взаємозв'язок усіх елементів корпоративної культури.

Рівень цінностей організації відповідає за стандарти, цінності та правила поведінки. Заявлені цінності знаходять своє відображення та втілення в ідеології організації та можуть слугувати орієнтиром чи моделлю поведінки у кризових і невизначних ситуаціях. У більшості випадків вони допомагають пояснити зовнішні прояви людської поведінки на рівні артефактів. Саме на основі цінностей другого рівня формуються принципи роботи всієї організації та її основна місія. Цінності є орієнтиром компанії. Вони представляють собою ядро корпоративної культури, на основі яких створюються норми та правила поведінки в організації. Корпоративна культура, описана в термінах цінностей, норм і правил поведінки, сприймається як діловий клімат організації. Вона впливає на стиль і методи управління, знаходить вираження в цьому стилі, визначає умови позиціонування та сприйняття компанії як єдиного цілого та її неповторного образу. Якщо «набір цінностей» компанії розділяється тільки керівництвом, то в такому випадку їй буде забезпечено пасивне відношення й опір до змін. Ділова репутація такої компанії суперечлива та не працює на

розвиток. Якщо набір цінностей розділяють усі працівники організації, то їй буде забезпечений прогрес. Як правило, такій компанії легше позиціонувати себе та розвивати відношення з оточуючим її середовищем, у цьому випадку всі форми її взаємодії працюють на імідж та ділову репутацію.

Прагнення до спільних цінностей здатне об'єднати учасників організації, створюючи потужну силу в досягненні поставлених цілей. Формуючи цінності компанії необхідно враховувати, що вони повинні мати значення та відповідати всім цінностям структурних підрозділів, суспільним і національним ідеалам країни, а також сприяти сприйняттю міжкультурних цінностей.

Однак, навіть ознайомившись з цінностями, це не дасть змогу ідентифікувати базові уявлення, адже вони абсолютно не усвідомлюваними та незапланованими, що може визвати певні протиріччя.

І найглибшим є третій рівень базових уявлень. Основні базові уявлення є основою культури компанії, котру зазвичай не ідентифікують навіть самі учасники організації. Вони не усвідомлюють її, однак у той же самий час вважають непорушною і безапеляційно слідкують за її принципами. Особливістю базових уявлень є те, що вони знаходяться на підсвідомому рівні як засновника, керівника так і звичайного працівника, тому ці істини ніхто і не піддає сумнівам. Базові уявлення майже ніколи не викликають заперечень, адже сприймаються як даність і всім відомий факт, тому їх вкрай складно змінити. Культура, як набір базових уявлень, визначає, на що ми повинні звертати увагу, в чому заключається сенс тих або інших предметів та явищ, якою повинна бути емоційна реакція на те, що відбувається, які дії варто вживати в тих чи інших ситуаціях.

До базових уявлень відносять питання щодо природи часу, природи простору, природи реальності, природи людини та людської діяльності, природі людських відносин. Також у цей рівень зараховують вірування персоналу (вплив релігії на організаційну поведінку) та їх етичні принципи (зовнішній вид, графік роботи, гендерні взаємовідносини тощо).

Отже, сформована корпоративна культура є показником повної ідентифікації співробітника з компанією і означає, що він не тільки усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується правил і норм в організації, але і внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності. У цьому випадку культурні цінності організації стають індивідуальними цінностями співробітника, займаючи надійне місце в мотиваційній структурі його поведінки.

Висновки до розділу 1

Визначено, що корпоративна культура відіграє ключову роль в досягненні організацією успіхів. Корпоративна культура – це складний феномен, який відображає основні тенденції, цінності та погляди компанії, що бездоказово приймають усі учасники організації і встановлюють спільні рамки поведінки. Головна функція та важлива заслуга корпоративної культури полягає в тому, що вона воедино згуртовує і чітко організовує працівників, забезпечуючи певну злагодженість їх дій. Завдяки їй працівникам легше орієнтуватися, приймати рішення та коректувати свою поведінку. Важливість та унікальність корпоративної культури закладені в її меті – забезпечити організації її бажане майбутнє. Саме тому корпоративна культура є головним надбанням системи внутрішніх цінностей компанії.

Види корпоративної культури розділяються за типологіями різних вчених. Кожна з типологій виділяє чотири види корпоративної культури. Особливістю типології за Терекком Ділом та Аланом Кенеді є те, що для опису відмінних типів корпоративної культури ними було використано два основних фактори – ступінь ризику та швидкість отримання зв'язку в організації. Джефрі Зоненфельд продемонстрував у своїй типології, наскільки різний потенціал для підтримки стану та успіху компанії має кожен із видів і як по-різному це відображається на кар'єрі працівника. Головні фактори в типології Кіма Камерона та Роберта Куїна це гнучкість, стабільність та орієнтованість компанії

на зовнішнє та внутрішнє середовище. Чарльз Хенді у своїй типології скористався наступними параметрами: характер діяльності організації, її структура, відношення індивіда до організації, процес розподілу влади та ціннісні орієнтації особистості. Для кожної сфери діяльності рекомендується певний вид, однак саме керівництво обирає бажаний напрямок у розвитку організації, маючи змогу зробити діяльність як більш ефективною, так і призупинити її.

Досліджено корпоративну культуру на основі системного підходу та структуру корпоративної культури за Едгаром Шейном. Виявлено, що при використанні системного підходу, ресурси (люди) потрапляють в організацію, а в процесі діяльності компанії, під впливом корпоративної культури, в них формуються певні погляди, норми поведінки, цінності і на виході з компанії робітнику вже властиві чіткий світогляд, ідеї та принципи корпоративної культури. Перевага системного підходу закладається в тому, що він концентрує увагу не на окремому елементі, а на системі в цілому. Системний підхід до вивчення корпоративної культури компанії дозволяє комплексно досліджувати функціонування на рівні певних характеристик, допомагає досліджувати різні обставини і умови, виявляти і демонструвати характер труднощів і ускладнень входу, процесу і виходу. Застосування системного підходу до вивчення корпоративної культури дозволяє ознайомитись з оптимальним процесом прийняття управлінських рішень, який пов'язан зі створенням і розвитком корпоративної культури.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ФІТ ХАУС»

2.1 Аналіз передумов формування корпоративної культури

«ФІТ ХАУС» – це мережа інноваційних фітнес просторів у великих містах України. На сьогоднішній день це два діючі спорткомплекси у місті Запоріжжі та два комплекси, що будуються у місті Дніпрі загальною площею більше 10000 кв.м. з сучасним новим тренажерним обладнанням, кваліфікованим тренерським складом, спа-зонами, басейнами, дитячими клубами, барами і власними футбольними полями.

«ФІТ ХАУС» розширює географію мережі та формує тренд активного образу життя. Клуб позиціонує себе як платформа для отримання нового досвіду, самовдосконалення, росту особистості та виходу з зони комфорту.

Організація «ФІТ ХАУС» була заснована 1 червня 2017 року. За організаційно-правовою формою вона є товариством з обмеженою відповідальністю. ТОВ «ФІТ ХАУС» зареєстрований за адресою: 49000, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Набережна Перемоги, дім 25. Діяльність здійснюється за адресами: м. Запоріжжя, вулиця Нікопольське шосе 3б та Лермонтова 9а. Засновниками організації є Карпенко Григорій Валерійович та Селін Сергій Станіславович. Директором організації є Кліменко Костянтин Миколайович.

Розмір статутного капіталу організації складає 20000000.00 грн.

Згідно виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб основним видом діяльності підприємства є: 93.13 Діяльність фітнес-центрів.

Додатковими видами діяльності є: 77.21 Прокат товарів для спорту та відпочинку; 93.11 Функціонування спортивних споруд; 93.12 Діяльність спортивних клубів; 93.19 Інша діяльність у сфері спорту; 96.04 Інша діяльність у сфері спорту; 96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту; 96.09

Надання інших індивідуальних послуг, н. в. і. у.; 47.64 Роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет; 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами; 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; 56.30 Обслуговування напоями; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту.

Основними клієнтами мережі на даний момент є жителі та гості міста Запоріжжя. Організація співпрацює з фізичними та юридичними особами.

Динаміка розвитку організації «ФІТ ХАУС» є позитивною про що свідчить підвищення заробітної плати працівникам, розширення мережі та розширення асортименту послуг. За короткий період свого розвитку та становлення компанія досягла великих успіхів на ринку фітнес-індустрії.

ТОВ «ФІТ ХАУС» позиціонує себе як клуб закритого формату і пропонує тільки річні картки за винятком рідких ексклюзивних пропозицій.

Послуги, які надає клуб умовно діляться на основні та додаткові.

Основні послуги - ті, які можуть служити основою для формування клубної картки, а саме безлімітне відвідування тренажерного залу, кардіозалу, басейну, відвідування комплексу саун, користування сейфами, роздягальною та певна кількість днів «заморозки» (можливість призупинення дії картки з наступним продовженням на той же час).

Додаткові послуги - послуги, які не включаються в комплектацію клубної картки і клієнт може купувати їх за бажанням за додаткову визначену вартість, а саме персональні заняття з тренером, відвідування групових занять, відвідування спа-зони та басейну (якщо ці зони не включаються в абонемент), масажі, послуги бару, аренда рушників, додаткова «заморозка».

На даний момент у клубі в продажі є шість типів клубних карток. Вони представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Типи абонементів в ТОВ «ФІТ ХАУС»

Абонемент	Наповнення абонементу
Fit Start	Початковий інструктаж в тренажерному залі, заняття в тренажерному залі, кардіозалі, 1 відвідування басейну, 1 відвідування комплексу саун, користування сейфами, 30 днів заморозки, користування роздягальнею.
Fit Swim	Початковий інструктаж в тренажерному залі, заняття в тренажерному залі, кардіозалі, відвідування басейну, 1 відвідування комплексу саун, користування сейфами, 30 днів заморозки, користування роздягальнею.
Fit Swim Plus	Початковий інструктаж в тренажерному залі, заняття в тренажерному залі, кардіозалі, відвідування басейну, відвідування комплексу саун, користування сейфами, 60 днів заморозки, користування роздягальнею.
Fit Camp	Заняття в тренажерному залі, кардіозалі, відвідування басейну, відвідування комплексу саун, користування сейфами, роздягальнею, 10 персональних занять в тренажерному залі, 4 масажі.
Kid Swim	Відвідування басейну, ігрова студія, 1 відвідування комплексу саун, користування роздягальнею, 30 днів заморозки.
Kid Swim Plus	Відвідування басейну, ігрова студія, відвідування комплексу саун, користування роздягальнею, 60 днів заморозки.

Головний принцип роботи «ФІТ ХАУС» заключається в орієнтації на клієнта та прагненні до постійного росту якості пропонованих послуг.

Філософія фітнес-клубу «ФІТ ХАУС» заключається в бажанні підвищити рівень якості життя клієнта за рахунок покращення його функціонального стану організму, збереження здоров'я, розвитку фізичних якостей, покращення фізичної форми та настрою, а також прагненні супроводжувати клієнта на шляху досягнення його фітнес-цілей.

Регулярні тренування у мережі «ФІТ ХАУС» створюють усі умови для того аби клієнт виробив звичку вести здоровий та активний образ життя.

Процедура підбору кадрів до команда фітнес-клубу «ФІТ ХАУС» здійснюється на високому рівні. Тренерський склад має вищу профільну освіту, високу кваліфікацію, спортивний досвід, активну життєву позицію та досвід

роботи з клієнтами. Працівники відділу продажу та сервісу і рецепції володіють високим рівнем відповідальності та клієнтоорієнтованістю.

На даний момент компанія «ФІТ ХАУС» дотримується стратегії концентрованого росту, намагаючись розвиватись одразу за двома напрямками. По-перше, це стратегія розвитку ринку, компанія розширює свій вплив, виходячи на нові ринки. Новим ринком для компанії «ФІТ ХАУС» є місто Дніпро. Наразі там йде будівництво двох великих комплексів. Наступним містом у розширенні мережі «ФІТ ХАУС» буде Харків. А по-друге, це стратегія посилення позиції на ринку, адже керівництво сприяє покращенню якості пропонованої послуги. Якість послуг покращується за рахунок введення нових напрямків у тренувальний процес. Для клієнтів створюються ексклюзивні авторські класи та оновлюється спортивне обладнання. Регулярно для заохочення клієнта та підтримки його спортивного інтересу в межах клубу відбуваються різноманітні змагання.

За типологією корпоративної культури за Чарльзом Хенді [27], ТОВ «ФІТ ХАУС» характерна культура влади (Зевс), адже в компанії демонструється не завжди висока якість прийняття рішень, відмова від великої кількості документації та націленість організації на освоєння нових ринків. У центрі корпоративної культури компанії «ФІТ ХАУС» знаходиться лідер, а саме генеральний директор.

За типом організаційної структури ТОВ «ФІТ ХАУС» є лінійною організацією. Лінійна структура в компанії «ФІТ ХАУС» передбачає, що кожен керівник повинен вирішувати абсолютно всі питання в процесі діяльності організації (технологічні, кадрові, контролю, планування, мотивації тощо). Тож поведінка працівників повністю орієнтована на безпосереднього керівника.

В організаційну структуру ТОВ «ФІТ ХАУС» включається: засновник, генеральний директор, директора департаментів, керівники та менеджери відділів, бухгалтер, клієнт-менеджер, тренерський склад, адміністратори, бармени, технічні працівники, клінінг персонал. Розглянемо організаційну структуру компанії «ФІТ ХАУС» (рис. 2.1).

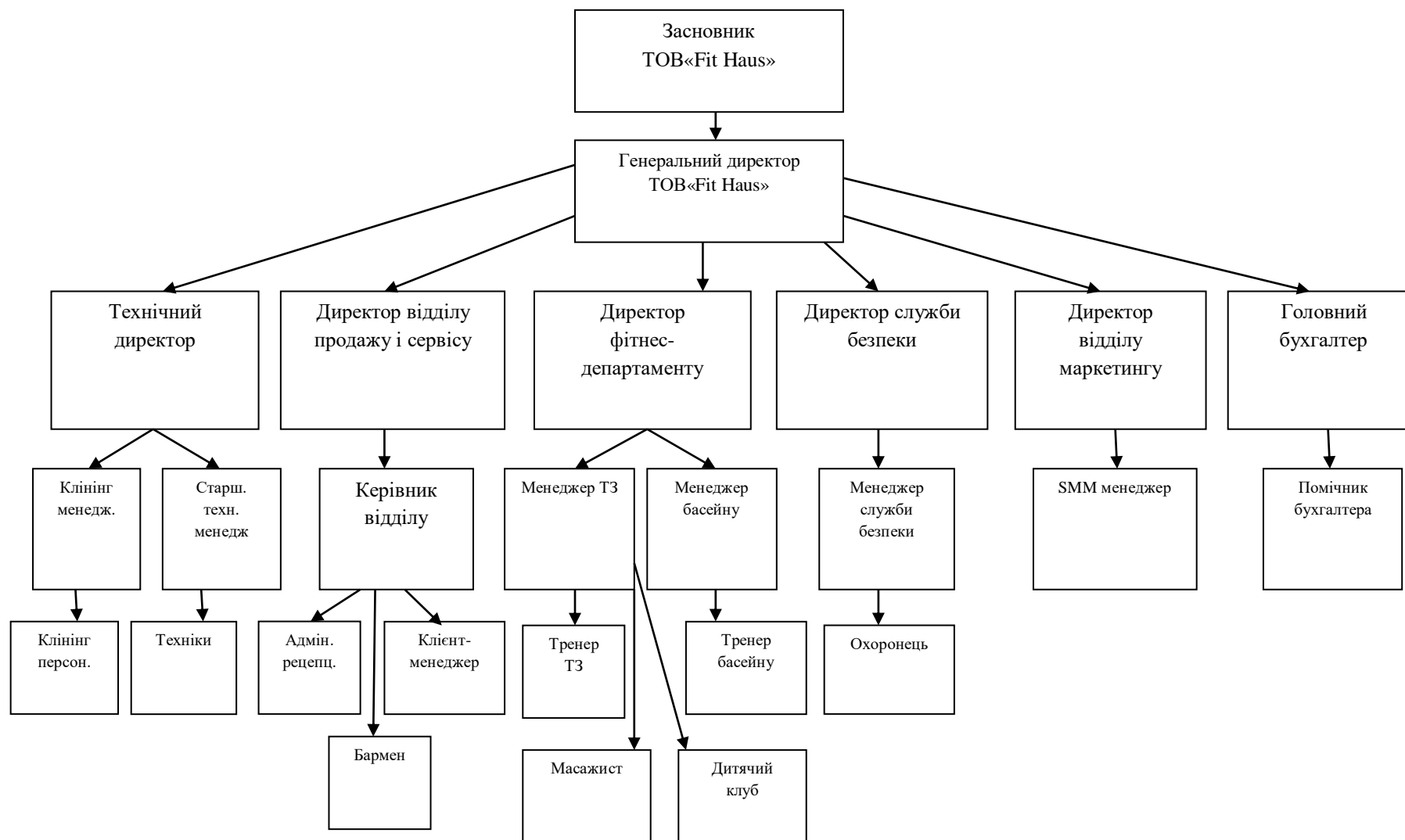


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ФІТ ХАУС»

Директора департаментів та керівники відділів (менеджери) несуть повну відповідальність за своїх підлеглих та спільну взаємодію між відділами перед генеральним директором. Їм властиві такі професійні якості: клієнтоорієнтованість, компетентність, орієнтованість на результат, широта поглядів, планування роботи, мотивація працівників, навик ведення переговорів. Окрім того вони володіють наступними особистими якостями: комунікабельність, аналітичне мислення, високі моральні стандарти, високий рівень внутрішньої культури, здатність грамотно оцінювати працівників. Директора департаментів та керівники відділів (менеджери) володіють активною життєвою позицією, розвивають свої професійна та особисті якості, прагнуть до успіху.

Директор в компанії є ключовою фігурою у компанії «ФІТ ХАУС». Саме генеральний директор забезпечує безперервну роботу клубу, регулює основні процеси діяльності організації та працює над формуванням її іміджу.

Кожен з працівників має свої функціональні обов'язки. Вони викладені в посадовій інструкції, з якою він ознайомлюється та погоджується при влаштуванні на роботу. Розглянемо основні обов'язки, які закріплені за кожним працівником, що наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Обов'язки персоналу ТОВ «ФІТ ХАУС»

Посада	Функціональні обов'язки
Генеральний директор	Організація і здійснення юридичної, управлінської діяльності, контроль над діяльністю співробітників, розробка загальної стратегії підприємства, маркетингової стратегії і прийняття важливих управлінських рішень. Управління інвестиціями і розвитком підприємства.
Керівник/менеджер відділу	Здійснення тактичного і оперативного планування роботи; розподіл обов'язків; проведення поточного контролю над виконанням завдань; управління підлеглим персоналом; здійснення контролю діяльності фахівців. Управління маркетинговими процесами, рекламна діяльність, стимулювання збуту. Займається питаннями, що стосуються підбору і управління кадрами.

Продовження табл. 2.2

Посада	Функціональні обов'язки
Бухгалтер	Робота з банком, перевірка фінансової звітності і інша робота, пов'язана з координацією фінансової діяльності компанії.
Клієнт-менеджер	Робота з клієнтами, стимулювання збуту послуг. Оформлення документів і контроль за дотриманням умов договорів.
SMM-менеджер	Розробка стратегії присутності компанії в соціальних мережах. Створення, ведення і розвиток сторінок та груп в соціальних мережах. Складання медіа-планів. Підготовка і розміщення рекламних матеріалів в соціальних мережах. Пошук, створення та розміщення контенту. Організація і проведення конкурсів, опитувань, акцій в групах і спільнотах. Моніторинг відгуків про компанії, відповіді на питання.
Адміністратор	Зустріч клієнтів, видача ключів, ведення звітності, інформування клієнтів.
Тренер	Диференціація клієнтів зі спортивною та оздоровчою тенденціями, складання планів занять із застосуванням найбільш ефективних методик проведення розминок і тренувань, навчання клієнтів правильної та безпечної техніці виконання вправ і проведення інструктажу з техніки безпеки.
Масажист	Слідкує за дотриманням санітарно-гігієнічних норм, готує клієнта до масажу, здійснює масаж.
Бармен	Слідкує за порядком на робочому місці, веде звітність, здійснює закупівлю, обслуговує клієнтів.
Охоронець	Слідкує за порядком та безпекою працівників та клієнтів клубу, веде звітність.
Клінінг персонал	Здійснює прибирання службових приміщень, коридорів, сходів, санвузлів, прилеглої території.
Технічний персонал	Здійснювати технічне обслуговування усієї техніки та систем у клубі.

Директора департаментів та керівники відділів (менеджери) несуть повну відповідальність за своїх підлеглих та спільну взаємодію між відділами перед генеральним директором. Їм властиві такі професійні якості: клієнтоорієнтованість, компетентність, орієнтованість на результат, широта поглядів, планування роботи, мотивація працівників, навик ведення переговорів. Окрім того їм характерні наступні особисті якості: комунікабельність, аналітичне мислення, високі моральні стандарти, високий рівень внутрішньої культури, здатність грамотно оцінювати працівників.

Директора департаментів та керівники відділів (менеджери) володіють активною життєвою позицією, розвивають свої професійна та особисті якості, прагнуть до успіху.

Саме генеральний директор у компанії «ФІТ ХАУС» забезпечує безперервну роботу клубу, регулює основні процеси діяльності організації та працює над формуванням її іміджу.

Незважаючи на лінійну структуру ТОВ «ФІТ ХАУС» організації властиві наступні проблеми:

- слабкі зв'язки між функціональними підрозділами, що ускладнює комунікацію;
- відсутнє чітке розмежування сфер повноважень і відповідальності;
- відсутня оперативність та економічність прийняття рішень;
- іноді відсутня узгодженість дій працівників.

Перевагами в ТОВ «ФІТ ХАУС» за рахунок лінійної структури організації виступають:

- простота контролю виконання розпоряджень;
- швидкість реакції виконавців на прямі накази;
- персоніфікована відповідальність менеджера за його рішення (завжди зрозуміло, хто з керівників віддав конкретне розпорядження).

Важливим моментом є те, що компанія «ФІТ ХАУС» заохочує до активного та здорового образу життя не тільки своїх клієнтів, а і весь колектив. Всі працівники мають можливість безкоштовно користуватися повним спектром основних послуг спорткомплексу, мають знижки на додаткові послуги та персональну програму лояльності для родин.

На сьогоднішній день така корпоративна структура характерна для двох діючих комплексів, однак з запуском нових клубів у Дніпрі плануються деякі організаційні зміни. Керівна ланка залишиться колишньою, але відбудуться зміни у концепції вхідної групи. Наразі вхідна група складається з наступних зон: рецепція, відділ продажу та сервісу, бар, каса, зона для видачі рушників/гардероб. У всіх цих зонах працює абсолютно різний персонал, кожен

працівник несе відповідальність за своє робоче місце та виконує свої персональні обов'язки. З відкриттям нових клубів планується тестування «універсального менеджера». Сутність концепції заключається в тому аби створити універсального працівника, який буде зустрічати гостей, видавати їм ключі, виконувати сервісну роботу, проводити презентації для потенційних клієнтів та продавати клубні картки, видавати рушники, вести внутрішню звітність. Наскільки успішною виявиться нова концепції на практиці наразі невідомо. Однак при успіху нововведення планують реалізувати по всій мережі.

Особливістю ТОВ «ФІТ ХАУС» є те, що в компанії відсутній відділ кадрів в класичному розумінні. Керівник кожного департаменту самостійно регулює питання працевлаштування. Він проводить співбесіду, стежить за процесом адаптації та періодом стажування нового працівника. Всі питання координації та мотивації за рідкими виключеннями теж регулює керівник відділу.

За теорією лідерства Курта Левіна [31], ТОВ «ФІТ ХАУС» характерний демократичний стиль лідерства, котрий спирається на колегіальність, довіру, самодисципліну, відповідальність, свідомість, орієнтацію не тільки на результат, а й на способи його досягнення.

За теорією Ренсіса Лайкерта [32], котрий у 1961 році запропонував свою характеристику стилів керівництва, «ФІТ ХАУС» властивий патерналістськи-авторитарна модель управління, адже керівництво «ФІТ ХАУС» надає підлеглим можливість брати участь в ухваленні рішень, однак відбувається це досить обмежено. Частина рішень делегується вниз, однак вони все одно приймаються у визначених межах.

За типом управління ТОВ «ФІТ ХАУС» характерний пасивний стиль менеджменту, адже в компанії відсутня виражена програма роботи з персоналом. Найчастіше всі дії керівництва зводяться до ліквідації негативних наслідків. В організації відсутнє масштабне прогнозування потреб та повноцінна система оцінки працівників.

Таким чином складається досить розгалужена система управління, де відсутня цілісна та єдина корпоративна культура, однак вона наявна у кожному департаменту окремо. Незважаючи на нестандартну ситуацію динаміка плинності кадрів не висока. Велика кількість працівників працює з відкриття клубу і не планує залишати свої робочі місця. Це зумовлено тим, що керівництву все ж таки вдалось створити комфортні умови для роботи колективу, незважаючи на вищезгадані недоліки.

Отже, дослідивши компанію «ФІТ ХАУС» можна зробити висновок, що в організації є низка факторів, які створюють передумови для формування корпоративної культури. В першу чергу, це корпоративна символіка та зовнішні атрибути компанії. К компанії існує головний принцип роботи, спостерігається певна філософія, яка орієнтована на виявленні потреб клієнта та їх задоволення. ТОВ «ФІТ ХАУС» дотримується у своїй діяльності стратегії концентрованого росту. Компанії властива чітка лінійна організаційна структура. Тож за рахунок цих складових у організації є основа для формування єдиної корпоративної культури.

2.2 Діагностика існуючої корпоративної культури ТОВ «ФІТ ХАУС»

Для оцінки корпоративної культури на практиці розроблено три підходи:

- дослідник “занурюється” в культуру і діє як співпричетний спостерігач, намагаючись стати “аборигеном” організації.
- дослідник використовує зразки мови документів, звітності, існуючих в організації історій і легенд, намагаючись виявити елементи культури.
- дослідник використовує анкетування, проводить співбесіди для оцінки конкретних проявів культури.

Якщо в організації необхідно провести “культурні зміни”, то для початку необхідно вивчити та виміряти корпоративну культуру, яка вже склалася. Це можна зробити завдяки різноманітним методам оцінки корпоративної культури. Компанія «ФІТ ХАУС» була проаналізована двома методами: непрямим та

прямим. Непрямий метод заключається в окремому аналізі кожного з елементів корпоративної культури, а прямий базується на основі анкетування та опитування.

Розглянемо елементи корпоративної культури «ФІТ ХАУС» за моделлю Едгара Шейна.

Рівень артефактів і символів «ФІТ ХАУС» складається з ряду феноменів, що можна побачити та відчувати. Він включає в себе стиль спілкування та норми поведінки персоналу, технології організації, стиль одягу, архітектуру та інтер'єр компанії, емоційну атмосферу, символи, ритуали та церемонії, яких дотримуються в організації.

У «ФІТ ХАУС» наявний такий елемент як фірмовий стиль. До нього відноситься фірмовий унікальний логотип. Корпоративна кольорова гама «ФІТ ХАУС» представлена у двох кольорах: сірий та жовтий. Сірий колір асоціюється з розсудливістю, надійністю та реалізмом. Жовтий колір символізує собою світло, бадьорість, життєрадісність та ефективно стимулює фізичну діяльність. Також представлені атрибути ділової діяльності: печать, фірмова документація, візитні картки, прайс-листи та буклети. Працівники зобов'язані використовувати фірмовий стиль та його елементи в оформленні ділових паперів, документації, корпоративних листів та інших видів документації. Також створені брендові рушники з логотипом клубу та кепки.

Важливе місце в корпоративній культурі «ФІТ ХАУС» займає web-сайт компанії, оскільки Інтернет є важливим елементом маркетингу. Основна мета сайту компанії «ФІТ ХАУС» заключається в тому аби представити організацію в медійному просторі, реалізуючи її корпоративну політику.

Сайт «ФІТ ХАУС» має ряд переваг. Він багатофункціональний, інформативний, витрати на створення та підтримку ресурса є невисокими. Інформації подається в актуальному, доступному та інтерактивному форматі.

Багатофункціональність знаходить вираз у можливості різноманітних форм спілкування - від ділового листування та офіційного інформування до неформальних бесід і обговорень поточних проблем.

Актуальність ресурсу визначається швидкістю поширення інформації в Інтернеті.

Доступність проявляється в тому, що будь-який бажаючий може відвідати сайт, перебуваючи в будь-якій точці світу і знайти потрібну йому інформацію в короткі терміни. Зараз на офіційному сайті «ФІТ ХАУС» є можливість не тільки ознайомитись з останніми новинами клубу, але й безпосередньо з договором про надання фізкультурно-спортивних послуг та клубними правилами.

Інтерактивність корпоративного сайту «ФІТ ХАУС» заключається у взаємодії в реальному часі та швидкому зворотньому зв'язку.

За типом корпоративних Інтернет-ресурсів, сайт «ФІТ ХАУС» є зовнішнім, адже від доступний усім користувачам Інтернета і являє собою «обличчя» компанії. Він допомагає інформувати спільноту, просувати послуги компанії, підтримувати двохсторонню комунікацію з зовнішнім світом, збільшувати лояльність та підвищувати пізнаваність бренду.

Відвідуваність сайту в першу чергу залежить від його грамотного й інформативного наповнення контентом. Зміст повинен зацікавлювати користувача та залучати його до сайту.

Найважливішим елементом функціонування корпоративного ресурсу є своєчасне оновлення його контенту, надання повної, точної та актуальної інформації, однак з цим в компанії «ФІТ ХАУС» іноді виникають складності.

Корпоративний сайт «ФІТ ХАУС» ділиться на наступні розділи: «Карти», «Клуби Дніпра», «Розклад», «Заняття», «Документи», «Блог», «Написати нам» та «Вакансії». Усі ці сторінки були досліджені та проаналізовані:

Розділ «Карти» - представлена вся актуальна інформація щодо пропонованих абонементів, їх наповнюваності та вартості.

Розділ «Клуби Дніпра» - вказана загальна інформація щодо клубів та представлений фото звіт.

Розділі «Розклад» - повинен бути розклад актуальних групових занять, однак тимчасово ця вкладка не працює і її планують допрацювати.

Розділ «Заняття» - представлений короткий опис наявних групових занять у клубі аби у клієнта була можливість зорієнтуватися на яку групу м'яз розраховано заняття, яка його тривалість та для якого воно рівня підготовки.

Розділ «Документи» - представлені правила відвідування дитячого клубу, клубні правила та договір про надання фізкультурно-спортивних послуг Фіт Хаус для юридичних та фізичних осіб.

Розділ «Блог» - публікуються актуальні новини клубу, мотиваційні пости та корисні поради. Однак оновлення інформації у цьому розділі наразі не є систематичним. Цей недолік теж планують виправити.

Розділ «Написати нам» - вказана адреса клубів, актуальний номер телефону та часи роботи. Також представлена форма для написання звернення до клубу. Це дає можливість користувачам висловити свою думку, зауваження та побажання щодо роботи організації.

Важливим елементом корпоративного сайту «ФІТ ХАУС» є кнопка зв'язку. Коли користувач натискає на неї, то з'являється поле, куди необхідно ввести свій номер телефону і впродовж деякого часу користувач отримує вхідний дзвінок від клієнт-менеджера відділу продажу та сервісу. Мета цієї функції – миттєвий зворотній зв'язок з діючим чи потенційним клієнтом.

Також корпоративна політика «ФІТ ХАУС» виражається в оформленні інформаційного ресурсу за допомогою візуальних образів і графічних прийомів на основі фірмового стилю організації (ім'я компанії, логотип, фірмова кольорова гама). Дизайну корпоративного сайту «ФІТ ХАУС» приділили особливу увагу, оскільки він, по-перше, формує враження користувача про компанію в цілому, а по-друге, надає можливість ідентифікувати організацію серед сайтів конкурентів.

Важливими інформаційними ресурсами для «ФІТ ХАУС» є Instagram профіль та Telegram канал. Це сторінки, де «ФІТ ХАУС» веде активне соціальне життя та публікує найактуальнішу інформацію. Ці Інтернет ресурси надають можливість для клубу вийти на абсолютно новий рівень взаємодії з цільовою аудиторією.

Отже, для «ФІТ ХАУС» Інтернет ресурси є потужними інструментами формування корпоративної культури за допомогою створення партнерських взаємовідносин в режимі діалога (між організацією і зовнішньою спільнотою), що веде до формування гармонічних відносин з цільовими аудиторіями.

В організації існує корпоративний дрес-код, він відрізняється в залежності від департаменту. Працівники центральної рецепції, дитячого клубу, бару та тренерський склад дотримується спортивного стилю. Для них був створений спеціальний фірмовий одяг з символікою та кольорами організації: світшоти, футболки, штани. Взуття спортивне. Відділ продажів та сервісу і служба безпеки дотримується офіційно-ділового стилю. Для чоловіків рекомендується костюм чи темні штани зі світлою сорочкою. Для жінок рекомендується блузка світлих відтінків з темною спідницею чи штанами, костюм або плаття, панчохи або колготки. Довжина плаття або спідниці повинна бути доречною у діловій сфері. Взуття класичне, чисте й охайне. Технічний департамент та департамент клінінгу має свою спеціальну уніформу.

Керівництво компанії вважає, що персонал повинен мати бездоганний зовнішній вигляд, адже він є обличчям та візитною карткою компанії. Різниця в дрес-кодів департаментів зумовлена відмінностями в специфіці задач, які вони виконують. Однак наявні й спільні вимоги до всіх департаментів – чистота та охайність у зовнішньому вигляді. Працівник зобов'язується мати чисті та доглянуті руки, легкий парфум, скромні прикраси, чисте волосся та акуратний вид.

Працівник компанії «ФІТ ХАУС» повинен слідкувати за порядком на своєму робочому місці. Кожен самостійно організовує свій робочий процес. В організації створені всі умови для повноцінного функціонування та продуктивної діяльності працівників: функціональні меблі, засоби електронної комунікації, телефони, необхідна техніка, інформаційне забезпечення. При проектуванні організації праці враховуються вимоги по раціональним режимам праці та відпочинку та встановлюються відповідні графіки роботи.

Для розміщення своїх комплексів керівництво обирає великі сучасні будівлі на зручних локаціях з розвинутою інфраструктурою. В інтер'єрі дотримуються сучасних тенденцій у стилі лофт: великі панорамні вікна, прості матеріали, стриманий декор, неприкриті конструктивні елементи з додаванням деталей хай-тек.

Незмінною традицією залишається вітання працівника з днем народження, що акцентує увагу на те, що в організації цінується кожен робітник. На новорічні свята керівництво компанії вітає дітей працівників, даруючи солодкі подарунки.

Постійний ритуал – перед початком кожного робочого дня аналізувати поставленні задачі та проблеми і планувати їх вирішення. Також щоденним ритуалом є обід під час якого працівники можуть обмінятися актуальною інформацією та обговорити як професійні, так і довірливі теми. При цьому формування корпоративної культури відбувається максимально непомітно, а цінності особистості співвідносяться з цінностями всього колективу. До повсякденних ритуалів варто віднести регулярні збори, де керівник кожного відділу підбиває підсумки проведеної роботи, аналізує результати праці, діяльності робітників та ставить короткострокові та довгострокові цілі на майбутній період.

Емоційний клімат в організації теж відіграє не останню роль. За результатами спостереження можна відмітити, що в колективі переважає орієнтація на відношення з клієнтами. В цілому настрої в колективі позитивні, підтримуються дружні відносини, гучні конфліктні ситуації не виникають, а будь-які розбіжності у поглядах регулюються завдяки обговоренню.

Отже, на формальному рівні усі елементи наявні і демонструють єдину корпоративну культуру.

Рівень цінностей представляє із себе офіційні та неофіційні цінності, які з часом трансформуються в переконання, норми і правила поведінки.

Місія компанії «ФІТ ХАУС»: привнести в повсякденне життя людини спорт та фізичну активність.

Девіз компанії «ФІТ ХАУС»: фітнес для кожного.

Мета компанії «ФІТ ХАУС»: прагнення задовольнити потреби і спортивні інтереси різних категорій населення в сфері фізкультурно-спортивних послуг.

В компанії «ФІТ ХАУС» не існує нормативних документів в яких були б чітко прописані цілі та цінності компанії, однак будучи працівником організації і маючи змогу спілкуватися та спостерігати за діяльністю керівної ланки, можна виділити певні цінності, на які орієнтується керівництво.

Цінності та принципи компанії «ФІТ ХАУС» заключаються в наступних пунктах:

- орієнтація на клієнта. Компанія розуміє клієнта, турбується про нього та постійно цікавиться його потребами.

- орієнтація на розвиток та результат. Компанія ставить перед собою цілі та досягає їх.

- орієнтація на якість. Компанія прагне до покращення та вдосконалення послуги, яку пропонує.

Цілі «ФІТ ХАУС»:

- створення свого споживача (споживач, зацікавлений у підтриманні власного здоров'я з бажанням вести активний образ життя) і забезпечення його послугами максимально високої якості;

- турбота про клієнта;

- збереження клієнтської бази та залучення нових відвідувачів;

- проникнення на нові ринки, збільшення мережі клубів;

Система цінностей прийнята в колективі «ФІТ ХАУС» сформулювала певні неофіційні норми ділової поведінки.

По-перше, орієнтація на клієнта. Кожен працівник компанії намагається максимально якісно виконати свої обов'язки та задовольнити потреби клієнта.

По-друге, головною нормою взаємовідносин між працівниками «ФІТ ХАУС» є командна робота, що передбачає співпрацю на спільну ціль, довіру та взаємодопомогу, постійну взаємодію та координацію з колегами.

По-третє, це професійні знання, навички та надійність. Необхідно відповідально та серйозно ставитися до своїх обов'язків, виконуючи їх в срок.

На формальному рівні для керівництва ці норми існують, однак на практиці через проблеми у комунікації між різними департаментами та відсутньої єдиної корпоративної культури, працівники компанії дотримуються їх не завжди.

Компанія «ФІТ ХАУС» дотримується принципів існуючого кодексу «Всесвітній Кодекс професійної етики». Всі працівники у будь-якій ситуації зобов'язуються вести себе коректно, дотримуючись усіх етичних норм та вимог законодавства. Всі обов'язки працівника прописані в посадовій інструкції, з якою він ознайомлюється при влаштуванні на роботу.

Рівень базових уявлень у компанії «ФІТ ХАУС» формується за рахунок неусвідомлюваних уявлень керівництва та працівників про людину та світ, навколишнє середовище та міжособистісні стосунки.

Важливим чинником формування глибинного рівня є національна культура країни, а саме сукупність матеріальних та духовних цінностей, створених українським народом протягом його історії. Своєрідність української культури визначають також впливи географічних умов, особливості історичного шляху, а також взаємодія з іншими етнокультурами.

Велике значення у формуванні рівня базових уявлень «ФІТ ХАУС» також відіграє менталітет – це специфіка світосприйняття та світо тлумачення, властива конкретному народові.

Оскільки 95% персоналу «ФІТ ХАУС» є українцями, розглянемо основні риси українського менталітету, які відповідно є характерними і для працівників організації:

- емоційність – переважання почуттів у структурі особистості, важливість емоцій як інструменту пізнавальної діяльності;

- кордоцентричність – сприйняття навколишнього світу та свого місця в ньому не розумом, а серцем;

- індивідуалізм – роз'єднаність української спільноти, заздрощі до сусідського добробуту;

- толерантність – не агресивність, терпимість до іншого;

- працьовитість;

- антеїзм – відданість людини рідній землі, а не світові в цілому;

- пошана до жінки.

Однак незважаючи на те, що підсвідомо працівники організації володіють рисами українського менталітету, в компанії не демонструється активний інтерес до національної складової. Керівництво та робітники «ФІТ ХАУС» дотримуються нейтральної позиції у відношенні до національної культури.

Не останню роль у формуванні базових уявлень відіграє і відношення до природи. Компанія «ФІТ ХАУС» відповідально підходить до екологічних проблем, вважаючи, що вона несе відповідальність за охорону здоров'я людей, довкілля і природні ресурси.

ТОВ «ФІТ ХАУС» здійснює свою діяльність відповідно до вимог чинних природоохоронних законів, нормативних актів і дозволів. Дотримуючись екологічної політики, компанія намагається ефективно використовувати енергоресурси, але в організації відсутня практика проведення масових заходів по очищенню територій.

Для того аби краще проаналізувати корпоративну культуру і виявити існуючі проблеми було проведено анкетування серед працівників ТОВ «ФІТ ХАУС». Для дослідження корпоративної культури компанії була розроблена анкета, де працівникам необхідно було анонімно відповісти на питання, які безпосередньо стосувались культури компанії.

Працівникам було запропоновано відповісти на 6 питань. Анкетування проводилось у «ФІТ ХАУС Хортицький», який розташований за адресою Нікопольське шосе 3б.

Всього було опитано 52 працівника. Результати опитування представлені графічно у вигляді діаграм.

На питання «Скільки часу Ви працюєте в ТОВ «ФІТ ХАУС»?» із 52 опитаних працівників 43% працюють з моменту заснування компанії (22 працівника), 33% працюють від 1 року і більше (18 працівників), 15% працюють від 6 місяців до одного року (7 співробітників) і 9% працюють менше 6 місяці (5 працівників) (рис. 2.2). За рахунок того, що компанія була заснована тільки у 2017 році колектив є доволно молодим, однак плинність кадрів не висока, що свідчить про позитивну тенденцію.



Рис 2.2 Структура відповіді на питання «Скільки часу Ви працюєте в ТОВ «ФІТ ХАУС»?»

На питання «Чи маєте Ви уявлення про місію ТОВ «ФІТ ХАУС»?» із 52 працівників половина відповіла (26 працівників), що не має уявлення, 29% відповіли, що вони не зовсім впевненні (15 працівників) і тільки 21% дав позитивну відповідь (11 працівників) (рис. 2.3). Це свідчить про низький рівень обізнаності персоналу про діяльність компанії і відсутність роботи керівної ланки з працівниками.



Рис 2.3 Структура відповіді на питання «Чи маєте Ви уявлення про місію ТОВ «ФІТ ХАУС»?»

На питання «Чи маєте Ви уявлення про стратегію компанії?» із 52 працівників більше половини, а саме 81% (43 працівника) відповіли, що не мають уявлення і тільки 21% (9 працівників) дав позитивну відповідь (рис. 2.3). Це свідчить про низький рівень обізнаності персоналу про діяльність компанії і відсутність роботи керівної ланки з працівниками.

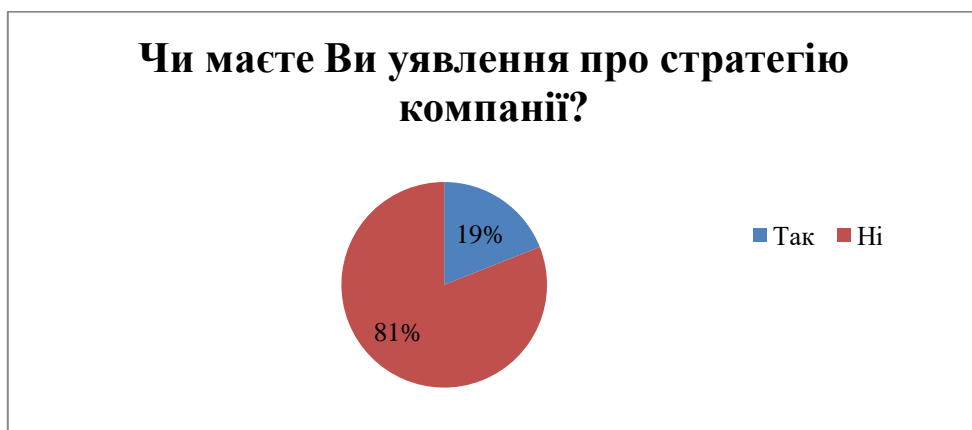


Рис 2.3 Структура відповіді на питання «Чи маєте Ви уявлення про стратегію компанії?»

На питання «Для Вас корпоративна культура – це...» із 52 працівників 37% (19 працівників) відповіли, що це атмосфера у компанії, 23% (12 працівників) дали відповідь, що це спільні заходи та свята, 21% (11

працівників) відповіли, що це символіка, 7% (4 працівника) відповіли, що це соціальний пакет, а 12% (6 працівників) що це щось інше (рис. 2.4).

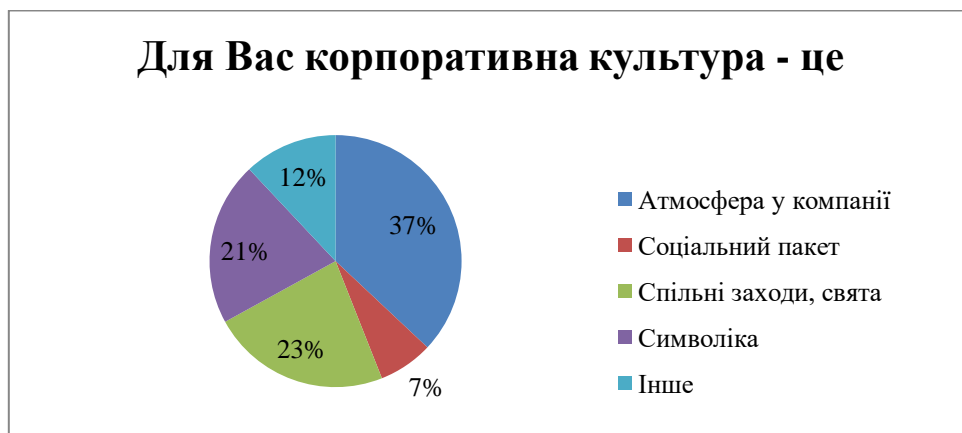


Рис 2.4 Структура відповіді на питання «Для Вас корпоративна культура – це...»

На питання «Як Ви отримуєте інформацію про цілі організації?» із 52 працівників 67% (35 працівників) відповіли, що вони отримують інформацію через бесіди з керівництвом, 15% (8 працівників) відповіли, що вони не володіють інформацією щодо цілей, які переслідує організація, 11% (5 працівників) через бесіди з колегами і 7% (4 працівника) через документи (рис. 2.4). Це свідчить про те, що працівники володіють інформацією, однак над цим критерієм ще необхідно працювати аби покращити його.



Рис 2.4 Структура відповіді на питання «Як Ви отримуєте інформацію про цілі організації?»

На питання «Чи довго Ви плануєте працювати в компанії?» із 52 працівників 73% (38 працівників) відповіли позитивно, 20% (10 працівників) дали негативну відповідь і 7 % (4 працівника) ще знаходяться у невизначеному положенні (рис. 2.5).



Рис 2.4 Структура відповіді на питання «Як Ви отримуєте інформацію про цілі організації?»

Отже, проаналізувавши результати анкетування можна зробити висновок, що незважаючи на існування зовнішніх атрибутів корпоративної культури, рівень цінностей в компанії «ФІТ ХАУС» знаходиться на дуже низькому рівні. У персоналу відсутнє цілісне уявлення про цілі, місію та стратегію організації, що негативно відображається на діяльності компанії в цілому.

2.3 Оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на формування культури

За даними аналітичної групи Pro-Consulting, ринок послуг фітнес-індустрії України є дуже перспективним, потенційна ємність становить близько 2 млрд доларів, цієї величини ринок досягне через 5-6 років. Завдяки стабільно високим темпам розвитку ринку фітнес-індустрія має високу інвестиційну привабливість, обсяг ринку з кожним роком збільшується.

Цільовою аудиторією для компанії «ФІТ ХАУС» є люди віком від 27 до 45 років з вищою освітою з середнім або вище середнього рівнем заробітку, які цікавляться різноманітними видами спорту. Чоловіки займаються спортом частіше ніж жінки. За даними аналітичної групи Pro-Consulting вони складають, 54,8% постійних клієнтів фітнес-центрів України. Зазвичай це люди з активною життєвою позицією та широким світоглядом, вони мають бажання до самовдосконалення та потяг до здорового образу життя.

Також компанія «ФІТ ХАУС» робить ставку і на спільне сімейне дозвілля, позиціонуючи себе як клуб сімейного формату, що автоматично дозволяє розширити аудиторію та включити до неї як дітей, так і людей похилого віку.

На формування корпоративної культури компанії «ФІТ ХАУС» впливає ряд зовнішніх факторів: соціальні, технологічні, економічні.

В умовах нашого сьогодення компаніям необхідно слідкувати за сучасними тенденціями та технологіями, використовуючи їх у своїй діяльності. ТОВ «ФІТ ХАУС» намагається розвиватись в цьому напрямку. У комплексі працювала турнікетно-пропускна система, тобто аби пройти на територію комплексу необхідно прикласти до турнікету картку або магнітний брелок. Наразі компанія змінила цю систему і ввела в організацію інноваційну технологію «Face ID». За цією технологією немає необхідності використовувати свій пропуск, система ідентифікує людину самостійно, скануючи об'ємно-просторову форму обличчя.

Однією з рушійних сил в даній галузі є зміна суспільних цінностей і способу життя. Прибутковість галузі багато в чому визначається способом і стилем життя, якого дотримуються клієнти. В останні десятиліття люди все частіше піднімають питання «правильного» способу життя, намагаючись тим самим інвестувати у власне здоров'я. Інтерес до правильного харчування, самовдосконалення і саморозвитку з кожним роком лише збільшується, що свідчить про можливість розширення і розвитку фітнес індустрії, тим самим демонструючи її перспективність. Позитивну зміну суспільних цінностей

можна прослідити і в рамках міста Запоріжжя, за останні декілька років у жителів міста значно збільшився інтерес до активного відпочинку. Великим попитом в сезон користуються каяки, байдарки та sup-борди. В місті за підтримкою різноманітних організацій почали проводити бігові, велосипедні та водні марафони, які збирають велику кількість учасників. Це все свідчить про підвищення у жителів міста бажання дотримуватись активного та спортивного образу життя, що є позитивним показником для фітнес-індустрії.

В залежності від загального економічного положення в країні та рівня її розвитку формується і корпоративна культура в організації. Висока оплата праці в компанії «ФІТ ХАУС» стимулює зниження плинності кадрів, дисципліну, формує відповідальне ставлення до роботи. Персонал цінує своє місце і як наслідок – демонструє високі результати та якість своєї роботи.

Велику роль відіграють конкуренти, а саме такі спортивні клуби як Sport Life, F1, Adrenaline, SKV, Tonus. Однак наразі конкурентна позиція «ФІТ ХАУС» в Запоріжжі є лідируючою, оскільки це єдиний фітнес-клуб, який надає високу якість послуги за прийнятною вартістю і різні комплектації абонементів для зручності клієнта. Жоден з вищезгаданих комплексів не може запропонувати такий самий широкий спектр послуг, що автоматично висуває спорткомплекс «ФІТ ХАУС» на перше місце.

На тлі інших фітнес-клубів «ФІТ ХАУС» відрізняється зручними розташуванням, кваліфікованим тренерським складом, високою якістю і різноманітністю спортивного інвентарю та обладнання, сучасними технологіями вентиляції приміщення і очищенням води в басейні.

Ступінь ризику і невизначеності в майбутньому розвитку галузі визначається можливістю виходу на ринок нових сильних конкурентів і конфігурацією суспільних цінностей, орієнтацій і способу життя.

Одна з проблем, яка стоїть перед галуззю в цілому - це нерентабельність споруди одного фітнес-клубу. Єдиний фітнес-клуб може не принести навіть мінімального прибутку, навпаки - принесе збитки. Перспективним напрямком є споруда мережі клубів, що свідчить про значно вищий вхідний бар'єр.

Слід також зазначити, що конкуренція ведеться не тільки між фітнес-клубами, по лінії прямих взаємодій, але здійснюється також непрямим чином, через послуги-субститути (замінники).

Специфіка даного виду конкурентних відносин полягає в тому, що дозвілля людей може заповнюватися іншими способами - відвідування театрів, стадіонів, ресторанів, роллердрому, квест-кімнат, картинг, заняття риболовлю та іншими активними та неактивними видами діяльності.

У загальній структурі дозвілля фітнес займає лише одну з позицій в довгому ряду інших занять. В місті Запоріжжі великим попитом користуються різноманітні гастрономічні заклади такі як «Bella Vita», «S.EDOY», «Da Vinci», «Bar de tapas», «Терло», «Aristocrate», тощо. Також жителі Запоріжжя активно відвідують кінотеатри «Байда», «Довженко», «Multiplex». Велику частину дозвілля складає відвідування торгових комплексів «Аврора», «Україна», «City mall». Все більшу популярність набирають різноманітні квест-кімнати. У Запоріжжі це компанії «Origin Quest», «Паніка», «Втеча» та інші.

І ця конкуренція тим сильніше, чим інтенсивніше реклама операторів альтернативного бізнесу - наприклад, підприємств торгівлі, ресторанів, театрів і кіно. Маркетингові та рекламні ходи непрямих конкурентів становлять велику небезпеку для стабільності і прибутковості фітнес-бізнесу, так як для багатьох видів розваг не потрібно ніяких вольових зусиль.

Розглядаючи конкурентні відносини в фітнес-індустрії, можна не відзначити і ще один пласт проблем, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією. Бізнес влаштований таким чином, що ніхто не бажає відмовлятися від своїх клієнтів і прибутку без бою. Боротьба за виживання і «місце під сонцем» ведеться з використанням всіх доступних методів.

Поряд зі звичайними способами протистояння конкурентам у вигляді доступних цін, хорошої якості послуг, що надаються, реклами і іншого, - окремим операторами фітнес-індустрії використовуються такі методи, які викликають сумніви в частині їх прийнятності з точки зору етики бізнесу. До таких методів відносять демпінг, поширення відомостей, що ганьблять

конкуренції (дифамацію), використання чужих торгових марок, недобросовісну рекламу. Яскравим прикладом використання таких методів є політика компанії «Sport Life», яка активно поширює неправдиві чутки щодо діяльності ТОВ «ФІТ ХАУС».

Всі питання конкурентних відносин надзвичайно важливі для підприємств фітнес-індустрії, так як безпосередньо пов'язані з самим існуванням бізнесу, з величиною прибутку, рентабельності та оплати праці.

Дана галузь вважається привабливою і прикладом тому є мережа фітнес-клубів «ФІТ ХАУС», що динамічно розвивається. Компанія зміцнює свої довгострокові конкурентні позиції, інвестує в нове обладнання і будівництво нових клубів, тим самим збільшуючи обсяги продажів.

Для оцінки впливу внутрішніх факторів на корпоративну культуру була розроблена спеціальна оцінка внутрішньо-організаційних процесів і відносин, яким були виставлені показники в залежності від їх рівня розвитку в компанії «ФІТ ХАУС» (низький, середній та високий), що наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка внутрішньо-організаційних процесів і відносин ТОВ «ФІТ ХАУС»

Фактори, які впливають на корпоративну культуру	Рівень розвитку фактора
Індивідуальна автономність (ступінь відповідальності, незалежності та можливостей вираження ініціативи в організації)	Середній
Структура (взаємодія осіб та діючих правил, прямого керівництва та контролю)	Середній
Напрямок (ступінь формування цілей та перспектив діяльності організації)	Низький
Інтеграція (ступінь, за яким персонал в рамках організації користується підтримкою в інтересах здійснення скоординованої діяльності)	Середній
Управлінське забезпечення (ступінь, за якою менеджери забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки, підтримку та допомогу своїм підлеглим)	Високий
Підтримка (рівень допомоги, який надає керівник своїм підлеглим)	Високий

Продовження табл. 2.3

Фактори, які впливають на корпоративну культуру	Рівень розвитку фактора
Стимуляція (ступінь залежності рівня винагороди від результатів праці)	Високий
Ідентифікованість (ступінь ототожнення працівників з організацією)	Низький
Управління конфліктами (ступінь можливостей розв'язання конфліктів)	Високий
Управління ризиками (ступінь заохочення працівників до інновацій та прийняття на себе ризиків)	Низький

За результатами оцінки виявлено, що на високому рівні розвитку в компанії «ФІТ ХАУС» знаходяться чотири фактори внутрішньо-організаційних процесів і відносин, а саме управлінське забезпечення, підтримка, стимуляція та можливість управляти конфліктами. Це свідчить про високу кваліфікацію управлінської ланки та налагоджені взаємовідносини між керівниками та підлеглими. На середньому рівні розвитку наразі знаходиться індивідуальна автономність працівників, структура компанії та інтеграція. І на найнижчому рівні розвитку в ТОВ «ФІТ ХАУС» знаходяться управління ризиками, ідентифікованість та напрямок. У компанії низький рівень заохочення працівників до інновацій, прийняття на себе ризиків, персонал не ототожнює себе з організацією та не володіє цілісною інформацією щодо цілей та перспектив її діяльності, що негативно впливає на діяльність компанії в цілому.

Аби оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування корпоративної культури «ФІТ ХАУС» розглянемо сильні та слабкі сторони зовнішнього та внутрішнього середовища, які наведені у табл. 2.4. SWOT-аналіз один з найрозповсюдженіших видів аналізу, який дозволяє виявити та структурувати сильні та слабкі сторони в розвитку корпоративної культури організації, а також потенційні можливості та загрози. В ході аналізу було виявлено ряд протиріч та слабких місць в корпоративній культурі, які не дають ТОВ «ФІТ ХАУС» максимально ефективно здійснювати свою діяльність.

Таблиця 2.4

**Сильні та слабкі сторони зовнішнього та внутрішнього середовища
ТОВ «ФІТ ХАУС»**

	Сильні сторони:	Слабкі сторони:
	<i>Можливості:</i>	<i>Загрози:</i>
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Освоєння нових ринків продажів. 2. Стрімкий темп розвитку фітнес-індустрії. 3. Проведення у місті різноманітних спортивних заходів. 4. Популяризації спортивного способу життя. 5. Відсутність лідера на ринку фітнес-індустрії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільне політичне становище країни. 2. Нестабільний економічний стан країни. 3. Наявність конкурентів на ринку (Sport Life, F1, Tonus, Adrenalin). 4. Відсутність підтримки з боку держави (Україна). 5. Великий вплив товарів замінників. 6. Зміна суспільних цінностей, орієнтацій і способу життя клієнтів. 7. Міграція трудових кадрів за кордон. 8. Перехід персоналу на інше місце роботи.
	<i>Переваги:</i>	<i>Недоліки:</i>
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока кваліфікація співробітників. 2. Надання якісних послуг. 3. Високий рівень пізнаваності на ринку. 4. Зручне місце розташування. 5. Високий рівень присутності (Інтернет активність). 6. Гнучка комплектація абонементів для клієнтів. 7. Висока якість спортивного інвентарю та обладнання. 8. Велика клієнтська база. 9. Низький рівень плинності кадрів. 10. Наявна корпоративна символіка. 11. Висока оплата праці. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень проведення корпоративних заходів. 2. Відсутні тренінги та програми навчання персоналу. 3. Невеликий досвід на ринку послуг. 4. Відсутня цілісна та єдина корпоративна культура. 5. Низький рівень комунікації між працівниками. 6. Відсутнє цілісне уявлення персоналу про місію, цілі та цінності компанії. 7. Відсутній HR-відділ.

Проаналізувавши взаємодію можливостей та сильних сторін компанії «ФІТ ХАУС» можна зробити висновок:

1.1, 1.2, 1.5, 1.7, 1.8, 1.10 За рахунок високої якості послуг, високої кваліфікації співробітників, високої якості спортивного обладнання, високого рівня присутності (Інтернет активність), наявної корпоративної символіки та великої клієнтської бази компанія може освоїти нові ринки.

2.1., 2.2, 2.3, 2.5, 2.7, 2.8 За рахунок високої кваліфікації співробітників, надання якісних послуг, високого рівня пізнаваності на ринку, високого рівня присутності (Інтернет активність), високої якості обладнання, великої клієнтської бази компанія «ФІТ ХАУС» може сприяти стрімкому темпу розвитку фітнес-індустрії у Запоріжжі.

3.1, 3.3, 3.5, 3.10 За рахунок високої кваліфікації співробітників, високого рівня пізнаваності, високого рівня присутності (Інтернет активність) та наявної яскравої корпоративної символіки компанія «ФІТ ХАУС» має можливість приймати участь у міських заходах міста Запоріжжя, що позитивно вплине на імідж компанії.

4.1, 4.2, 4.3, 4.5, 4.8 За рахунок високої кваліфікації співробітників, надання якісних послуг, високого рівня пізнаваності та присутності (Інтернет активність) і великої клієнтської бази організація «ФІТ ХАУС» має можливість впливати на жителів Запоріжжя, мотивувати їх до занять спортом та популяризувати спортивний образ життя.

5.1 - 5.3, 5.5 - 5.10 Завдяки високій кваліфікації співробітників, надання якісних послуг, високого рівня пізнаваності на ринку та високої присутності (Інтернет активність), гнучкої комплектації абонементів для клієнтів, високої якості спортивного інвентарю та обладнання, великої клієнтської бази, низького рівня плинності кадрів, наявної корпоративної символіки у ТОВ «ФІТ ХАУС» є можливість стати лідером на ринку фітнес-індустрії в Запоріжжі.

Проаналізувавши взаємозв'язок між сильними сторонами організації «ФІТ ХАУС» та загрозами зовнішнього середовища можна зробити висновок:

3.1 - 3.10 Висока кваліфікація співробітників, надання якісних послуг, пізнаваність на ринку та висока Інтернет активність, гнучка комплектація абонементів для клієнтів, висока якість спортивного інвентаря та обладнання,

велика клієнтська база, низький рівень плинності кадрів та корпоративна символіка створює усі умови аби запобігти таку загрозу зовнішнього середовища як конкуренти.

5.1, 5.2, 5.7, 5.10 Висока кваліфікація співробітників, надання якісних послуг, обладнання високого рівня та сформована корпоративна символіка надають клієнтам можливість отримувати задоволення від відвідування комплексу «ФІТ ХАУС» і це створює умови для того аби запобігти загрозу впливу товарів заміників на діяльність компанії.

6.1 За рахунок високої кваліфікації співробітників, які будуть мотивувати клієнтів до підтримання спортивного образу життя та високої присутності в Інтернеті ТОВ «ФІТ ХАУС» може понизити загрозу змін суспільних цінностей та орієнтацій.

7.11, 8.11 Підтримуючи високу оплату праці, і таким чином створюючи комфортні умови для свого персоналу, компанія «ФІТ ХАУС» може знизити загрозу міграції трудових кадрів за кордон та перехід персоналу на інше місце роботи.

Для того аби приховати недоліки компанії «ФІТ ХАУС» можна використати наступні можливості:

1.1, 1.2, 1.3, 1.6 За рахунок освоєння нових ринків продажу, а також у зв'язку з цим збільшення колективу у ТОВ «ФІТ ХАУС» з'являються усі підстави аби переглянути своє відношення до корпоративних заходів та ввести традицію спільних свят і вечірок та створити умови для розвитку співробітників, адже саме від персоналу компанії залежить її успіх та повноцінне функціонування. Крупна мережа не зможе функціонувати та ефективно реалізовувати свою діяльність без цілісного уявлення всіх працівників про місію, цінності та принципи організації. Також освоєння нових ринків продажів дає можливість збільшити компанії «ФІТ ХАУС» свій досвід на ринку.

Найголовнішою загрозою для ТОВ «ФІТ ХАУС» є те, що низький рівень проведення корпоративних заходів, відсутні тренінги та програми навчання

персоналу, відсутня цілісна та єдина корпоративна культура, низький рівень комунікації між працівниками, відсутнє цілісне уявлення персоналу про місію, цілі та цінності компанії можуть призвести до міграції працівників за кордон та перехід персоналу на інше місце роботи. За умови, якщо ТОВ «ФІТ ХАУС» просто буде набирати новий персонал, не переглядаючи свою позицію щодо становлення та розвитку корпоративної культури, ситуація буде знову повторюватись, підвищиться рівень плинності кадрів, що негативно відобразиться на діяльності компанії в цілому та на якості послуги, яку вона пропонує.

Отже, за результатами SWOT-аналізу можна зробити висновки, що у ТОВ «ФІТ ХАУС» є достатньо можливостей і переваг, а велика кількість недоліків базується на відсутності повноцінної корпоративної культури. Більшість недоліків можна ліквідувати за умови комплексного підходу до формування та розвитку корпоративної культури в компанії «ФІТ ХАУС». Зовнішнє та внутрішнє середовище мають великий вплив на формування корпоративної культури компанії «ФІТ ХАУС». Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування корпоративної культури ТОВ «ФІТ ХАУС» важно переоцінити. Процес впливу зовнішніх факторів на корпоративну культуру пов'язаний з місцем компанії «ФІТ ХАУС» на ринку фітнес-індустрії і її пристосуванням до умов, які постійно змінюються. Внутрішні фактори формується на основі внутрішньо-організаційних процесів і відносин у колективі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі були проаналізовані передумови для формування корпоративної культури в компанії «ФІТ ХАУС». Був виявлений головний принцип роботи ТОВ «ФІТ ХАУС», який заключається в орієнтації на клієнта та прагненні до постійного росту якості пропонованих послуг. Філософія фітнес-клубу «ФІТ ХАУС» заключається в бажанні підвищити рівень якості

життя клієнта за рахунок покращення його функціонального стану організму та розвитку фізичних якостей. На даний момент компанія «ФІТ ХАУС» дотримується стратегії концентрованого росту, намагаючись розвиватись одразу за двома напрямками. По-перше, це стратегія розвитку ринку, компанія розширює свій вплив, виходячи на нові ринки (місто Дніпро та місто Харків). А по-друге, це стратегія посилення позиції на ринку, адже керівництво сприяє покращенню якості пропонованої послуги. Якість послуг покращується за рахунок введення нових напрямків у тренувальний процес та оновлення обладнання. За типом організаційної структури ТОВ «ФІТ ХАУС» є лінійною організацією. Лінійна структура в компанії «ФІТ ХАУС» передбачає, що кожен керівник повинен вирішувати абсолютно всі питання в процесі діяльності організації (технологічні, кадрові, контролю, планування, мотивації тощо). Виявлено, що в організації складається досить розгалужена система управління, де відсутня цілісна та єдина корпоративна культура, однак існують передумови для її створення.

Існуюча корпоративна культура в компанії «ФІТ ХАУС» була продіагностована за двома методами: прямим та непрямим. Непрямий метод заключається в окремому аналізі кожного з елементів корпоративної культури. Елементи культури були проаналізовані за моделлю Едгара Шейна. Найкраща ситуація спостерігається на першому рівні артефактів та символів. Організація сумлінно підійшла до презентації свого комплексу та створенні яскравого іміджу, який легко запам'ятовується. В ТОВ «ФІТ ХАУС» наявні всі необхідні зовнішні атрибути корпоративної культури. Однак на рівні цінностей можна спостерігати велику кількість недопрацювань. В колективі відсутнє єдине цілісне уявлення щодо місії, цілей та цінностей організації, що є перешкодою для злагодженої та максимально ефективної роботи. В компанії існують певні принципи роботи, однак тільки на формальному рівні для керівництва, а на практиці через проблеми у комунікації між різними департаментами та відсутньої єдиної корпоративної культури, працівники компанії дотримуються їх не завжди. На рівень базових уявлень керівництво компанії «ФІТ ХАУС», не

може свідомо впливати, адже він залежить від специфіки світосприйняття та світо тлумаченні, яка властива конкретному народові. Велике значення у формуванні рівня базових уявлень «ФІТ ХАУС» також відіграє менталітет. Прямий метод базується на основі анкетування та опитування. В організації було проведено анкетування, яке підтвердило підсумки аналізу за моделлю Едгара Шейна. Результати продемонстрували, що незважаючи на існування зовнішніх атрибутів корпоративної культури, рівень цінностей в компанії «ФІТ ХАУС» знаходиться на дуже низькому рівні. У персоналу відсутнє цілісне уявлення про цілі, місію та стратегію організації, що негативно відображається на діяльності компанії в цілому.

Були оцінені зовнішні і внутрішні фактори, які впливають на формування корпоративної культури ТОВ «ФІТ ХАУС» за допомогою SWOT-аналізу та оцінки окремих елементів. У компанії є достатньо можливостей і переваг, а велика кількість недоліків базується на відсутності повноцінної корпоративної культури. Більшість недоліків можна ліквідувати за умови комплексного підходу до формування та розвитку корпоративної культури в компанії «ФІТ ХАУС».

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ФІТ ХАУС» НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

3.1. Формування системного підходу до управління корпоративною культурою

Системний підхід має на увазі вивчення корпоративної культури ТОВ «ФІТ ХАУС» як явної системної цілісності в єдності всіх складних елементів та компонентів. Системний підхід до управління корпоративною культурою компанії повинен бути направлений на досягнення основної місії корпоративної культури – забезпечення самоорганізації в компанії, збільшення потенціалу та можливостей.

Формування корпоративної культури компанії «ФІТ ХАУС» буде являти собою складний процес, який буде вимагати істотних витрат часу та високої компетентності керівників організації. Створення культури в компанії «ФІТ ХАУС» повинно передбачати культивування спільних цінностей для всіх працівників. Результат буде успішним за умови, якщо цінності працівників «ФІТ ХАУС» співпадуть з цінностями компанії. У разі, якщо ціннісні установки не будуть співпадати це може призвести до різноманітних інцидентів та суперечок, які можуть негативно вплинути на результат діяльності компанії.

Управління корпоративною культурою компанії з точки зору системного підходу передбачає її створення, збереження та при необхідності перетворення. На стадії становлення управління корпоративної культури передбачає застосування таких заходів як:

- визначення основних задач компанії «ФІТ ХАУС»;
- розробка принципів, цінностей та правил ТОВ «ФІТ ХАУС»;
- створення символіки;
- розробка стратегії управління корпоративною культурою;

- впровадження регулярних корпоративних заходів;
- проведення навчальних тренінгів для персоналу.

При формуванні та розвитку корпоративної культури в компанії «ФІТ ХАУС» необхідно звернути увагу на узгодження цілей нижнього та верхнього рівня корпоративної культури. Верхній рівень корпоративної культури обумовлений тим, що культура виникне та почне розвиватися у свідомості працівника, а потім вже буде формуватися культура структурних підрозділів компанії.

Основу системного підходу складають наступні принципи, якими необхідно буде користуватися в процесі побудови системи управління корпоративної культури компанії «ФІТ ХАУС»:

- цілісність та розвиток;
- ціленаправлена орієнтованість;
- функціональність;
- децентралізація та ієрархія;
- організованість (рівень виконання рішень).

З проведеного аналізу корпоративної культури «ФІТ ХАУС» було виявлено, що в компанії створена пізнавана яскрава символіка та наявні всі необхідні зовнішні атрибути, що формує позитивний імідж (розділ 2, пункт 2.2).

Щодо визначення основних задач компанії «ФІТ ХАУС», занурившись у діяльність організації, їх можна виявити, однак навіть не весь персонал зацікавлений в самостійній ідентифікації довгострокових цілей компанії, що підтверджує проведене анкетування (розділ 2, пункт 2.2). Для забезпечення ефективної діяльності компанії «ФІТ ХАУС» рекомендовано конкретизувати свої довгострокові задачі та донести їх сутність до персоналу організації.

З питанням розробки принципів, цінностей та правил ТОВ «ФІТ ХАУС» складається схожа ситуація. Окрім виявлених цінностей та принципів компанії «ФІТ ХАУС» рекомендовано розширити філософію організації. Варто звернути увагу на розвиток власного персоналу. Максимальна реалізація працівника як

особистості, створення сприятливих умов для його розвитку – це те про що організація повинна піклуватися. Для стимулювання персоналу рекомендовано створити багаторівневі програми розвитку, де кожен з бажаючих працівників зміг би підвищити рівень своїх знань та навичок, впровадити відвідування тренінгів за сферами діяльності.

Компанія «ФІТ ХАУС» повинна поважати кожну особистість, однак не варто забувати, що найголовніша сила заключається в злагодженій командній роботі та взаємодопомозі.

Гарною платформою для згуртування колективу стане неформальна обстановка, що допоможе сформувати міцніші зв'язки та буде сприяти покращенню комунікації в організації. ТОВ «ФІТ ХАУС» рекомендовано переглянути своє ставлення до корпоративних заходів і почати влаштовувати корпоративні вечірки, де колектив зможе у вільній обстановці провести своє дозвілля.

Наступний цінність на яку керівництву «ФІТ ХАУС» необхідно звернути увагу – це чесність та довіра. Робота повинна базуватися на принципі взаємної довіри, компанія довіряє працівникам, а працівники довіряють компанії.

Важливим пунктом у списку цінностей є професіоналізм. Дотримуючись даного принципу працівники «ФІТ ХАУС» повинні прагнути до постійного самовдосконалення себе та своєї діяльності, що неодмінно позитивно вплине на компанію в цілому.

Кожен працівник повинен бути «патріотом» своєї справи. Щира віра в успіх компанії, гордість за продукти та послуги, які вона пропонує – це найкраща гарантія якості.

Останніми у списку офіційних цінностей, однак не останні в значущості – дисципліна та якість. Персонал повинен виконувати свої обов'язки якісно та своєчасно.

Розробка стратегії управління корпоративною культурою «ФІТ ХАУС» наразі буде заключена у проведенні тотальних змін в організації.

Для цього рекомендовано скористатися трьох етапною моделлю Едгара Шейна відповідно до рисунка 3.1.

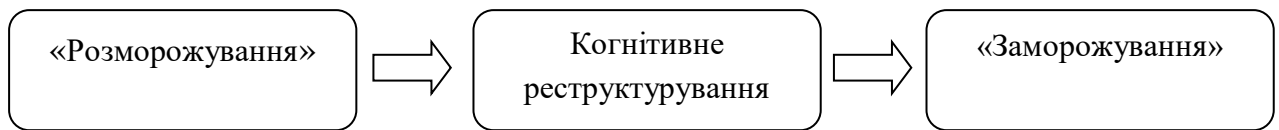


Рис. 3.1 Модель змін корпоративної культури за Едгаром Шейном

Оскільки в одній з частин базової структури «ФІТ ХАУС» будуть проходити зміни, то і вся організаційна система буде знаходитись у стані дисбалансу. Для ефективного управління корпоративною культурою необхідне знання факторів, що впливають на її формування та зміни. Майже щодня з'являються нові зовнішні фактори, що матимуть вплив на корпоративну культуру підприємств, тому ця проблема буде постійно актуальною. Саме тому перший етап перетворення називається «розморожування». У цей час буде формуватися мотивація до змін. Формування мотивації у компанії «ФІТ ХАУС» зумовлено великою кількістю протиріч, що призводить до зниження ефективності діяльності організації.

Після того як компанія буде «розморожена» в ній почнеться процес змін. Саме у цей період необхідно буде розробити конкретну та зрозумілу систему цінностей для всього персоналу. Даний етап передбачає зміни поведінки всього колективу, що необхідно для формування основ когнітивного перегляду уявлень.

Завершальним етапом процесу змін буде повторне «заморожування», а саме закріплення нової поведінки чи знань методом отримання підтверджуючих даних.

Коли корпоративна культура в ТОВ «ФІТ ХАУС» буде остаточно сформована, то для її підтримки рекомендовано слідкувати за наступним алгоритмом (рис. 3.2).

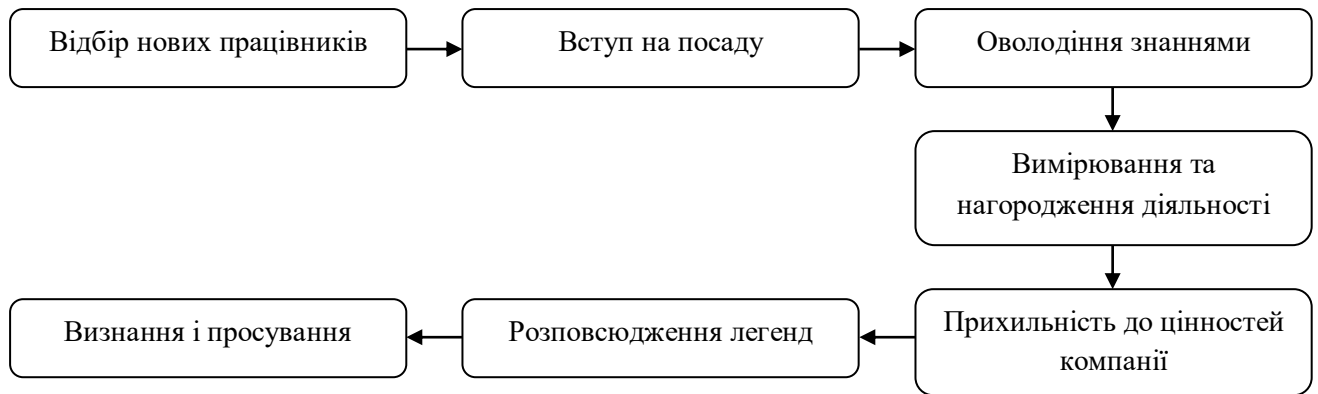


Рис. 3.2 Підтримання корпоративної культури

Регламентованих законодавчих документів щодо корпоративної культури не існує і кожна організація розробляє та називає їх самостійно. ТОВ «ФІТ ХАУС» рекомендовано розробити корпоративний кодекс організації.

Створення такого документу допоможе вирішити ряд завдань:

- оформити та закріпити корпоративну культуру, яка вже склалася;
- зафіксувати єдині корпоративні стандарти та спільні принципи ведення бізнесу;
- зміцнити зовнішній імідж;
- продемонструвати інвесторам та клієнтам наявність певних стандартів корпоративного управління;
- залучити до компанії близьких за духом працівників.

Головна цінність створення документу заключається в тому, що розробка подібного документу дозволить персоналу компанії «ФІТ ХАУС» розібратись в чому полягає її головна місія та які стратегічні цілі переслідує її діяльність. Ефективно розподілив обов'язки та повноваження між різноманітними рівнями управління, компанії вдасться закріпити свою персональну ефективну систему управління.

Деякі пункти можна винести на загальне обговорення, аби у всього колективу була можливість приймати участь у формуванні кодексу організації. Це продемонструє зі сторони керівництва довіру та бажання прислухатись і чути працівників, що позитивно відобразиться на атмосфері у компанії.

Таким чином, усі правила, цінності, стандарти та норми поведінки будуть чітко викладені в кодексі, що дозволить підвищити рівень обізнаності колективу щодо цілей компанії та створити єдине уявлення щодо діяльності організації в цілому.

Системний підхід дозволяє побудувати модель управління корпоративною культурою компанії «ФІТ ХАУС» для дослідження особливостей її діяльності та інтерпретації умов її ефективності. Система управління корпоративною культурою «ФІТ ХАУС» уявляє собою взаємопов'язану цілісність суб'єкта та об'єкта управління. Об'єктом компанії «ФІТ ХАУС» виступає сукупність елементів спортивної організації – структурні підрозділи та працівники. Суб'єкт – керівники відділів, які володіють встановленими правами та повноваженнями в сфері управління корпоративною культурою компанії.

З розрахунком усіх розглянутих елементів системний підхід до формування корпоративної культури буде мати наступний вигляд (рис. 3.3).

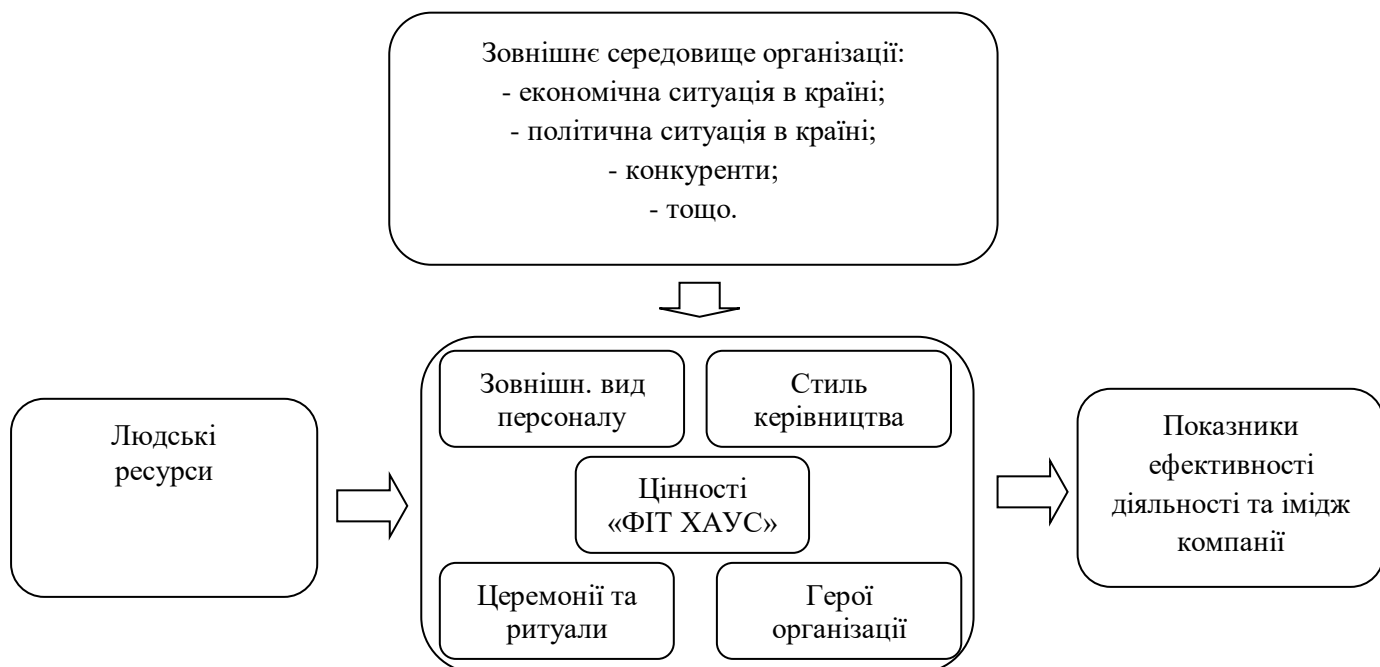


Рис. 3.3 Системний підхід до формування корпоративної культури

На даний момент у компанії «ФІТ ХАУС» наявні деякі з елементів корпоративної культури, а саме в організації дотримуються політики зовнішніх атрибутів, наявний певний стиль керівництва. Однак в компанії відсутні герої організації. Герої організації – це учасники компанії, які є прикладом для наслідування і вони уособлюють в собі найважливіші організаційні цінності.

Також на підприємстві відсутні церемонії та ритуали та нема єдиного підходу до формування цінностей.

Отже, системний підхід до управління корпоративною культурою компанії «ФІТ ХАУС» - це комплексний підхід, який передбачає багатосторонній облік специфічних якостей об'єкта, що характеризують його структуру. Конструктивна роль системного підходу до управління корпоративною культурою компанії «ФІТ ХАУС» полягає в тому, що він дозволяє виявити можливості, внутрішні резерви і перспективи розвитку організації.

3.2 Вдосконалення системи внутрішньо-організаційної системи комунікації

Комунікації у менеджменті належать до сполучних процесів управління, оскільки пов'язують функції планування, організації, мотивації та контролю.

Комунікаційний процес - це процес обміну інформацією між двома і більше працівниками з метою обговорення певних тем чи розв'язання проблем.

Комунікація в організації – один з найважливіших аспектів корпоративної культури. Внутрішні комунікації – частина діяльності, зв'язок між відділами, звіти відділу тощо. Комунікації всередині компанії виконують 4 важливі функції:

- а) контроль;
- б) емоційний вираз;
- в) мотивація;
- г) передача інформації.

Передача інформації – це найважливіший організаційний інструмент, дозволяє створювати необхідні умови для розвитку і впровадження корпоративної культури та організаційної політики.

В організації “ФІТ ХАУС” комунікаційний процес представляє собою особисте спілкування, в групах або на зборах, розмови по телефону, звіти та передача інформації шляхом службових записок.

В компанії “ФІТ ХАУС” внутрішні комунікації між працівниками та підрозділами можуть виникати на наступних напрямках:

- від вищих рівнів управління до нижчих;
- від нижчих рівнів до вищих;
- між різними підрозділами (департаментами);
- між керівником і його робочою групою;
- через неформальні комунікації (чутки).

Кожний з напрямів передбачає взаємодію співробітників, що знаходяться на різних рівнях організаційної ієрархії.

На внутрішню систему комунікації ТОВ “ФІТ ХАУС” впливає ряд факторів:

- форма організаційної структури;
- розмір організації;
- комунікаційна політика, яку веде керівництво підприємства;
- професійність працівників;
- складність робочих операцій, які виконують робітники департаменту, їх завантаженість;
- однорідність та відмінність індивідуальних характеристик (вік, стать, сімейний стан, особисті якості).

Щодня в компанії “ФІТ ХАУС” відбуваються телефонні розмови для вирішення короткострокових питань. Комунікаційний процес між генеральним директором та директорами департаментів представлений в основному комунікаціями у вигляді службових записок як від нижчого рівня до вищого, так і навпаки та щомісячних звітів про виконану роботу від нижчого рівня до

вищого. Також нижчий рівень регулярно отримує різноманітні інструкції та методики по роботі від вищого рівня. Між різними департаментами комунікаційний процес здійснюється шляхом особистого спілкування, службовими записками та телефонними розмовами. Періодично проводяться спільні збори, де зустрічаються керівники всіх департаментів та генеральний директор на обговорення актуальних питань, довгострокових цілей та планів.

Ефективність внутрішньо-організаційної системи комунікації “ФІТ ХАУС” залежить від двох груп факторів: індивідуальних та організаційних. Індивідуальні фактори пов’язані зі співробітниками організації, їх здатністю та мотивацією брати участь у інформаційному обміні, відмінностями у сприйнятті, навиками комунікацій і культурними відмінностями. До організаційних факторів відносяться: структура, фільтрація, інформаційне перевантаження.

Головним недоліком у комунікаційній системі ТОВ «ФІТ ХАУС» є невдало налагоджена комунікація між департаментами. Це обумовлено відмінностями у сприйнятті інформації та уособленістю кожного з підрозділів.

Така ситуація склалася через відсутність єдиної корпоративної культури. Ефективне управління комунікаціями в ТОВ «ФІТ ХАУС» можливе лише в тому випадку, якщо компанія буде намагатися подолати комунікаційні перешкоди та об’єднати свій персонал єдиною корпоративною культурою. Для вдосконалення системи комунікацій ТОВ «ФІТ ХАУС» необхідно приділити більше уваги управлінському регулюванню. Менеджери на всіх організаційних рівнях повинні бути досконало інформовані щодо процесів в компанії, її стратегій та цілей. Менеджер повинен володіти всією актуальною інформацією, яка стосується робочих моментів, щодо керівної ланки, своїх колег та підлеглих. Відсутність такого знання може створити несприятливі умови для прийняття управлінських рішень. Менеджеру необхідно об’єктивно оцінювати інформацію, яку він отримує та застосовувати її, коли це буде доречно. Для ефективною роботи менеджер повинен практикувати короткі зустрічі з одним чи декількома підлеглими, регулярно проводити спільні збори. Обговорення та прояснення нових планів, варіантів стратегії, цілей, контроль ходу робіт, звіти

по результатам – усі ці методи може використовувати менеджер для вдосконалення інформаційного обміну.

Регулювання комунікаційного процесу є пріоритетним напрямом для керівної ланки, адже швидкий інформаційний обмін на всіх рівнях є запорукою ефективного функціонування всієї організації. Володіючи інформацією, робітники будуть мати змогу самостійно приймати найкращі рішення навіть на найнижчому рівні компанії.

Зворотній зв'язок є складовою системи контрольно-управлінської інформаційної системи в організації, раціональна побудова якого виступає важливою запорукою ефективності всього підприємства. Двосторонній обмін є більш ефективним та точним у інтерпретації інформації. У комунікаціях між працівниками можуть виникати перешкоди. Зазвичай вони зумовлені відмінностями у сприйнятті, віком, відмінностями в організаційному статусі. Зворотній зв'язок підвищує шанси уникнути всіх неточностей та створити ефективний обмін інформацією. Він повинен бути максимально докладним, конкретним та точним. Для аналізу ефективності зворотного зв'язку можна проводити опитування працівників. Це допоможе виявити чи чітко доведені до них цілі їх діяльності, які потенціальні проблеми у них виникають чи можуть виникнути, чи отримують вони точну та своєчасну інформацію, необхідну їм для роботи, чи відкритий їх керівник для пропозицій, чи проінформовані вони про майбутні зміни, які відобразяться на їх роботі. Підбивши підсумки за даним опитуванням, керівна ланка може проаналізувати ефективність комунікаційної системи у ТОВ «ФІТ ХАУС» та прийняти низку заходів для її вдосконалення.

У компанії «ФІТ ХАУС» можна запровадити систему збору пропозицій. Така система може надати працівнику можливість висловлювати свої ідеї щодо діяльності організації та пропонувати свої нововведення. Пропозиції можуть передаватися шляхом службових записок або звичайного діалогу. Це має сенс, адже звичайний працівник кожен день знаходиться у центрі подій, безпосередньо контактує з клієнтами та легко виявляє недоліки компанії. Таким чином, керівництво може надихнути своїх співробітників бути більш

відкритими, ініціативними та креативними, що безумовно позитивно відобразиться на внутрішньому кліматі.

Створення сприятливої робочої атмосфери також є одним з пріоритетних напрямків керівної ланки, адже саме у цю атмосферу потрапляє клієнт і якщо робочі процеси та клімат налагоджений, то і клієнту комфортно знаходитись у таких умовах.

Для забезпечення сприятливої робочої атмосфери, працівникам необхідно надати можливість відчувати себе у безпеці. Це означає, що між керівником та працівником повинні бути створені довірчі відносини, адже людський фактор припускає допущення помилок у процесі діяльності. У такому випадку робітник повинен відчувати себе в абсолютній безпеці, сповіщаючи про неї свого керівника. Цього можна досягнути, уникаючи неодмінного покарання робітників за допущенні помилки, обмежуючи роз'яснювальною бесідою. Такі методи будуть доречні, якщо працівник несвідомо допустив помилку і вони стануть запорукою для підтримання атмосфери довіри та взаємоповаги.

У своїй діяльності керівник обов'язково повинен прагнути до вдосконалення свого колективу, адже персональний рівень розвитку кожного з працівників впливає на рівень організації в цілому. Таким чином керівник повинен спонукати своїх підлеглих поглиблювати їх професійні знання і майстерність та надавати їм необхідну для цього підтримку.

3.3 Оцінка ефективності управління корпоративною культурою

В умовах жорсткої конкурентної боротьби та швидкозмінної ситуації на ринку фітнес-індустрії корпоративна культура «ФІТ ХАУС» повинна стати одним із ключових ресурсів організації, який буде сприяти цілісному та стійкому розвитку компанії в довгостроковій перспективі, підвищуючи її конкурентоспроможність.

Оскільки наразі корпоративна культура в компанії «ФІТ ХАУС» знаходиться тільки на етапі становлення, то у майбутньому рекомендовано

один раз у рік проводити комплексну оцінку ефективності культури «ФІТ ХАУС». Вона повинна буде проводитись в контексті глибокого аналізу аспектів корпоративної діяльності:

- адекватність культури до вибраної стратегії бізнесу та сприйнятливість до змін у зовнішньому середовищі;
- вплив на результати трудової діяльності персоналу компанії «ФІТ ХАУС»;
- ефективність функціонування інформаційної підсистеми організації «ФІТ ХАУС»;
- ефективність функціонування технічної підсистеми організації;
- ефективність функціонування маркетингової підсистеми організації;
- ефективність функціонування економічної підсистеми компанії «ФІТ ХАУС»;
- етична спроможність культури та імідж організації «ФІТ ХАУС» в очах спільноти.

Першим аспектом аналізу буде адекватність культури до вибраної стратегії бізнесу та сприйнятливість до змін у зовнішньому середовищі. Слід відмітити, що такий аналіз повинен мати максимально «гнучкий» ситуаційний характер, тому для нього рекомендовано використовувати наступні методи:

- аналіз сильних і слабких сторін в їх взаємодії з загрозами та можливостями зовнішнього середовища;
- аналіз стратегічної позиції, яка займає компанія «ФІТ ХАУС»;
- аналіз сегменту ринку фітнес-індустрії;
- аналіз конкурентів.

Наступним аспектом, який необхідно оцінити, є вплив на результати трудової діяльності персоналу компанії «ФІТ ХАУС». Ефективність функціонування соціальної підсистеми частково може бути проаналізована за рахунок деяких кількісних показників (величина плинності кадрів, число зареєстрованих порушень трудової дисципліни). Однак також варто пам'ятати про соціальний розвиток організації. В цьому випадку рекомендується звернути

увагу на психологічний клімат та взаємовідносини в колективі. Проводити оцінку психологічного клімату можна методами співбесід, опитування та анкетування.

Також варто звернути увагу на ефективність функціонування інформаційної підсистеми організації «ФІТ ХАУС». В даному випадку керівництву «ФІТ ХАУС» рекомендовано бути «відкритими» та надавати всю необхідну інформацію для кожного працівника. Це створить сприятливі умови для успішної діяльності компанії та реалізації будь-якого проекту. Наразі найвища керівна ланка нехтує цим фактором. Персонал не володіє інформацією щодо довгострокових цілей організації, відсутнє цілісне бачення стратегії діяльності та політики клубу.

Важливим пунктом у комплексній оцінці корпоративної культури компанії «ФІТ ХАУС» є ефективність функціонування технічної підсистеми організації. Основні параметри оцінки в даній ситуації будуть пов'язані з відповідними показниками культури праці (умови праці, екологічна безпека, тощо).

Також варто звернути увагу на ефективність функціонування маркетингової підсистеми організації. Компанії «ФІТ ХАУС» рекомендовано продовжувати формувати і розвивати постійну націленість на максимальне задоволення потреб споживачів. Оцінити ефективність за даним критерієм можна буде за рахунок відгуків від споживачів та рівнем попиту на послугу.

Важливим показником у оцінці корпоративної культури є ефективність функціонування економічної підсистеми компанії «ФІТ ХАУС». Рекомендовано звернути увагу на економічну ефективність діяльності організації.

Останнім аспектом у оцінці корпоративної культури є етична спроможність культури та імідж організації «ФІТ ХАУС» в очах спільноти. Рекомендовано відслідковувати цей критерій, адже саме завдяки йому можна досягти загального визнання, морального задоволення персоналу, а в кінцевому підсумку справжнього успіху.

Проаналізувати такі критерії як соціальна, інформаційна та етична підсистеми можна за допомогою анкетування та опитування колективу.

З цією метою було розроблено опитування, яке керівництво «ФІТ ХАУС» зможе використовувати аби дослідити динаміку розвитку корпоративної культури в організації. Воно включає в себе 14 питань на які необхідно дати розгорнуті відповіді. Вони представлені в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Опитування для персоналу ТОВ «ФІТ ХАУС»

№	Питання
1.	Скільки часу Ви працюєте в ТОВ «ФІТ ХАУС»?
2.	Чи маєте Ви уявлення про місію ТОВ «ФІТ ХАУС»?
3.	Чи маєте Ви уявлення про цілі організації?
4.	Чи маєте Ви уявлення про стратегію компанії?
5.	Як Ви отримуєте необхідну інформацію в компанії?
6.	Чи існують в ТОВ «ФІТ ХАУС» письмово закріплені правила поведінки?
7.	Які спільні заходи проводять в Вашій організації?
8.	Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?
9.	Чи довго Ви плануєте працювати в компанії «ФІТ ХАУС»?
10.	Які цінності в Вашій компанії є головними?
11.	За Вашою думкою, чи співвідносяться цінності компанії «ФІТ ХАУС» з цінностями працівників?
12.	Наскільки Вам комфортно знаходитись в компанії «ФІТ ХАУС»?
13.	Чи задоволені Ви існуючою корпоративною культурою в компанії?
14.	Що Ви б хотіли змінити в компанії?

Також рекомендовано анкетування в якому працівники зможуть продемонструвати рівень задоволеності складовими корпоративної культури,

оцінивши їх за бальною шкалою від 0 до 10. Анкетування представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Анкетування для працівників ТОВ «ФІТ ХАУС»

Складові корпоративної культури	Бал
Атмосфера (клімат) в колективі.	
Політика фірми та керівництва.	
Стиль керівництва.	
Зміст роботи.	
Своєчасна інформація.	

Для того аби спростити проведення комплексної оцінки ефективності корпоративної культури «ФІТ ХАУС» рекомендовано створити HR-відділ, який буде відслідковувати динаміку розвитку корпоративної культури в компанії, оцінювати персонал, проводити мотиваційну роботу та займатись його розвитком та навчанням. HR-відділ стане корисним інструментом у побудові ефективної системи формування та управління корпоративною культурою.

Висновки до розділу 3

Системний підхід має на увазі вивчення корпоративної культури ТОВ «ФІТ ХАУС» як явної системної цілісності в єдності всіх складних елементів та компонентів.

Формування корпоративної культури компанії «ФІТ ХАУС» буде являти собою складний процес, який буде вимагати істотних витрат часу та високої компетентності керівників організації. Створення культури в компанії «ФІТ ХАУС» повинно передбачати культивування спільних цінностей для всіх працівників.

Управління корпоративною культурою компанії з точки зору системного підходу передбачає її створення, збереження та при необхідності перетворення.

На стадії становлення управління корпоративної культури передбачає застосування таких заходів як: визначення основних задач компанії «ФІТ ХАУС»; розробка принципів, цінностей та правил ТОВ «ФІТ ХАУС»; створення символіки; розробка стратегії управління корпоративною культурою; впровадження регулярних корпоративних заходів; проведення навчальних тренінгів для персоналу.

Регулювання комунікаційного процесу є пріоритетним напрямом для керівної ланки, адже швидкий інформаційний обмін на всіх рівнях є запорукою ефективного функціонування всієї організації.

Головним недоліком у комунікаційній системі ТОВ «ФІТ ХАУС» є невдало налагоджена комунікація між департаментами. Це обумовлено відмінностями у сприйнятті інформації та уособленістю кожного з підрозділів.

Така ситуація склалася через відсутність єдиної корпоративної культури. Ефективне управління комунікаціями в ТОВ «ФІТ ХАУС» можливе лише в тому випадку, якщо компанія буде намагатися подолати комунікаційні перешкоди та об'єднати свій персонал єдиною корпоративною культурою. Для вдосконалення системи комунікацій ТОВ «ФІТ ХАУС» необхідно приділити більше уваги управлінському регулюванню.

Для того аби спростити проведення комплексної оцінки ефективності корпоративної культури «ФІТ ХАУС» рекомендовано створити HR-відділ, який буде відслідковувати динаміку розвитку корпоративної культури в компанії, оцінювати персонал, проводити мотиваційну роботу та займатись його розвитком та навчанням. HR-відділ стане корисним інструментом у побудові ефективної. Оскільки наразі корпоративна культура в компанії «ФІТ ХАУС» знаходиться тільки на етапі становлення, то у майбутньому рекомендовано один раз у рік проводити комплексну оцінку ефективності культури «ФІТ ХАУС». Вона повинна буде проводитись в контексті глибокого аналізу аспектів корпоративної діяльності.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

В магістерській роботі розглядається тема: «Формування корпоративної культури організації на основі системного підходу». Робота над якою передбачає наявність робочого місця в офісному приміщенні.

Загалом в офісних приміщеннях при виконанні посадових обов'язків та проведенні досліджень в сфері менеджменту застосовуються такі технічні засоби, як обладнання, яке безпосередньо забезпечує робочий процес (комп'ютерна та різноманітна периферійна техніка при роботах в офісі) та обладнання, яке підтримує комфортні умови праці (опалювальні прилади, кондиціонери, іонізатори повітря для забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в приміщеннях).

4.1 Аналіз потенційних небезпек

Аналіз потенційних небезпек на робочому місці включає в себе послідовний розгляд усіх етапів трудової діяльності, обладнання, що при цьому застосовується, приміщення, де проводяться роботи, з точки зору можливості виникнення небезпечних факторів впливу на здоров'я працівників.

До небезпек, які можуть спіткати працівників сфери менеджменту під час роботи в офісному приміщенні можна віднести:

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов'язків внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;
- механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;
- підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі,

керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження наснаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, внаслідок не своєчасного оповіщення, неякісної підготовки персоналу правилам дій в умовах надзвичайних ситуацій або якісної організації дій персоналу керівництвом, призводять до паніки, невиправданих травм та загибелі людей;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю

систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі, а як наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків;

- незадовільна організація менеджменту, що може призвести до погіршення психологічного стану працівника та втрати наснаги на працю;

- велика кількість шкідливих сполук, що виділяються при інтенсивній роботі принтерів та копіювальних апаратів, призводить до загальних захворювань.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ»), ДСТУ Б В.2.5-82:2016 «Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом», НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» (далі –

«ПБЕЕ»), НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями».

Згідно «ПУЕ», за ступенем небезпеки ураження електрострумом, офісне приміщення належить до 1-го класу, тобто є приміщенням без підвищеної небезпеки, у якому відсутні умови, що створюють підвищену та особливу небезпеку.

Згідно глави 1.7 – «Заземлення і захисні заходи від ураження електричним струмом» – «ПУЕ», обладнання офісу має основну ізоляцію струмовідних частин, яка забезпечує захист від прямого дотику та подвійну, яка складається з основної та додаткової ізоляції, для забезпечення захисту від ураження електричним струмом у разі пошкодження основної ізоляції.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, які можуть опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Оскільки офісне приміщення за ступенем небезпеки ураження електрострумом належить до 1-го класу, тому відповідно до вимог п. 6.7.6 НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» та додатку №1 до НПАОП 40.1-1.01-97 «ПБЕЕ» користувачі ПК пройшли інструктаж з електробезпеки з оформленням в журналі інструктажу та мають I групу з електробезпеки.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нераціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж

6,0 м² , а об'єм не менше ніж 20,0 м³). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою.

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень робочі місця користувачів ПК у офісному приміщенні відповідають ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин».

Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на відстані витягнутої ноги – 650 мм.

Для підвищення ефективності праці застосовують заходи щодо оптимізації менеджменту організації праці, що передбачає систему тренінгів, навчання керівного складу організації методам ефективного управління, підвищення організаційної культури. Цілісна система вироблених в організації та властивих її членам моделей поведінки, звичаїв, традицій і очікувань – забезпечення стабільності колективу, поінформованості працівників та гласності політики організації.

4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці

Неправильне проектування або несправність систем опалення, вентиляції та кондиціонування в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура, відносна вологість та швидкість переміщення повітря цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень». Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування», з метою забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в офісному приміщенні обладнаному ПК з ЕП передбачена система централізованого водяного опалення з радіаторами, а на теплий період передбачений побутовий кондиціонер.

З метою забезпечення необхідного повітрообміну у приміщенні офісу передбачена система механічної припливно-витяжної вентиляції (методом рекуперації), яка забезпечує 3-кратний обмін повітря за годину.

Оптимальні рівні позитивних ($n+$) і негативних ($n-$) іонів у повітрі офісного приміщення з ЕП відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» і становить: $n+ = 1500-30000$ (шт. на 1 см^3); $n- = 3000-5000$ (шт. на 1 см^3). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні обладнаному ПК з екранним пристроєм (далі – «ЕП»), згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Розрахунок загального штучного освітлення в приміщенні офісу розмірами: довжина – 5 м, ширина – 4 м, висота – 3,2 м., з висотою робочої поверхні $h_p = 0,8$ м, нормованим значенням штучного освітлення для кабінету $E_n = 300$ лк. Офіс обладнаний світильниками типу ЛПО (растровий).

1. Розраховуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника.

$$N_p = \frac{4}{(3,2 - 0,8) \cdot 1,4} = 2, \text{ шт.}$$

2. Визначаємо максимально припустиму відстань між рядами світильника L_{\max} :

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м}; \quad (4.2)$$

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

$$L_{\max} = \frac{4}{2} = 2, \text{ м.}$$

3. Визначаємо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м.

$$i = \frac{5 \cdot 4}{(3,2 - 0,8) \cdot (5 + 4)} = 0,93.$$

4. Визначаємо значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного растровим світильником типу ЛПО.

Вибирається з урахуванням відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення і дорівнює $\eta = 41 \%$.

5. Визначаємо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_3 – коефіцієнт запасу (для кабінету $k_3 = 1,4$);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 5 \cdot 4 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,41} = 22537, \text{ лм.}$$

6. Визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні

N_{ce}^* :

$$N_{ce}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\max}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

L_{\max} – максимально припустима відстань між рядами світильників,

м;

$$N_{ce}^* = \frac{5 \cdot 4}{2^2} = 5, \text{ шт.}$$

7. Розраховуємо світловий потік умовного джерела світла Φ_l^* :

$$\Phi_l^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_l^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: Φ_{Σ} – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

N_l^* – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_l^* = N_{cv}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_l^* = 5 \cdot 4 = 20, \text{ шт};$$

$$\Phi_l^* = \frac{22537}{20} = 1127, \text{ лм}.$$

8. Знаходимо коефіцієнт m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи Φ_l^* та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи Φ_l :

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{1127}{1050} = 1,07.$$

9. Визначаємо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні N_{cv} :

$$N_{cv} = N_{cv}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

де: N_{cv}^* – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт;

m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи;

$$N_{cv} = 5 \cdot 1,07 = 6, \text{ шт}.$$

10. Визначаємо фактичну кількість ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = N_{cv} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

де: N_{cv} – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт;

n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_l = 6 \cdot 4 = 24, \text{ шт}.$$

11. Визначаємо загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_z \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

де: Φ_l – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

N_l – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості;

$$E_p = \frac{1050 \cdot 24 \cdot 0,41}{5 \cdot 4 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 335,45, \text{ лк}.$$

Виходячи з розрахунку загальне штучне освітлення в приміщенні офісу дорівнює 335,45 лк, що відповідає нормованому значенню освітлення і яке забезпечується за допомогою 6 растрових світильників типу ЛПО з використанням 24 ламп фірми Osram (L 18W/765).

4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

4.4.1 Заходи з пожежної безпеки

Заходи по забезпеченню пожежної безпеки для приміщення офісу обладнаного ПК з ВДТ розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-14 «Правил пожежної безпеки в Україні».

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» у офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою», воно належить до категорії «Д» з пожежної безпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки офісне приміщення обладнане ПК з ВДТ належить до категорії «Д» з пожежної безпеки, тому відповідно до вимог ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» воно має II ступінь вогнестійкості.

Обладнання, силові та освітлені мережі офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ відповідають вимогам пожежної безпеки, оскільки виконані відповідно до вимог НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», та мають ступінь захисту ізоляції обладнання IP44 яка відповідає класу пожежанебезпечної зони П-Па до якої належить приміщення.

Згідно ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги», на випадок пожежі передбачен план евакуації працівників із приміщення офісу.

У відповідності до встановленого класу та категорії вибухопожежної та пожежної безпеки в офісі підприємства площею 36 м² передбачено два вуглекислотні вогнегасники місткістю 3 літри.

4.4.2 Медичний, біологічний і психологічний захист, забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення

Медичний захист і забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення включає:

- надання медичної допомоги постраждалим внаслідок надзвичайних ситуацій (далі – НС), рятувальникам та іншим особам, які залучалися до виконання аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, гасіння пожеж, проведення їх медико-психологічної реабілітації. Медична допомога населенню

забезпечується службою медицини катастроф, керівництво якою здійснює центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я;

- планування і використання сил та засобів закладів охорони здоров'я незалежно від форми власності;

- своєчасне застосування профілактичних медичних препаратів та своєчасне проведення санітарно-протиепідемічних заходів;

- контроль за якістю та безпекою харчових продуктів і продовольчої сировини, питної води та джерелами водопостачання;

- завчасне створення і підготовку спеціальних медичних формувань;

- утворення в умовах надзвичайних ситуацій необхідної кількості додаткових тимчасових мобільних медичних підрозділів або залучення додаткових закладів охорони здоров'я;

- накопичення медичного та спеціального майна і техніки; - підготовку та перепідготовку медичних працівників з надання екстреної медичної допомоги;

- навчання населення способам надання домедичної допомоги та правилам дотримання особистої гігієни;

- здійснення заходів з метою недопущення негативного впливу на здоров'я населення шкідливих факторів навколишнього природного середовища та наслідків надзвичайних ситуацій, а також умов для виникнення і поширення інфекційних захворювань;

- проведення моніторингу стану навколишнього природного середовища, санітарно-гігієнічної та епідемічної ситуації;

- санітарну охорону територій та суб'єктів господарювання в зоні надзвичайної ситуації;

- здійснення інших заходів, пов'язаних з медичним захистом населення, залежно від ситуації, що склалася. Здійснення заходів медичного захисту населення покладається на суб'єктів забезпечення цивільного захисту (далі – ЦЗ).

Для проведення медико-психологічної реабілітації осіб, зазначених у пункті 1 частини першої цієї статті, при санаторно-курортних закладах незалежно від форми власності утворюються центри медико-психологічної реабілітації.

Перелік санаторно-курортних закладів, в яких утворюються центри медико-психологічної реабілітації, затверджується спільним актом центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я, та Державної служби України з надзвичайних ситуацій (далі – ДСНС).

Біологічний захист населення, тварин і рослин включає:

- своєчасне виявлення чинників та осередку біологічного зараження, його локалізацію і ліквідацію;
- прогнозування масштабів і наслідків біологічного зараження, розроблення та запровадження своєчасних протиепідемічних, профілактичних, протиепізоотичних, протиепіфітотичних і лікувальних заходів;
- проведення екстреної неспецифічної та специфічної профілактики біологічного зараження населення;
- своєчасне застосування засобів індивідуального та колективного захисту;
- запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів, обсервації та карантину;
- здійснення дезінфекційних заходів в осередку зараження, знезараження суб'єктів господарювання, тварин та санітарної обробки населення;
- надання екстреної медичної допомоги ураженим біологічними патогенними агентами;
- інші заходи біологічного захисту залежно від ситуації, що склалася.

Біологічний захист населення, тварин і рослин додатково включає встановлення протиепідемічного, протиепізоотичного та протиепіфітотичного режимів та їх дотримання суб'єктами господарювання, закладами охорони здоров'я та населенням. Здійснення заходів біологічного захисту покладається

на суб'єктів забезпечення цивільного захисту. Заходи психологічного захисту населення спрямовуються на зменшення та нейтралізацію негативних психічних станів і реакцій серед населення у разі загрози та виникнення надзвичайних ситуацій і включають:

- планування діяльності, пов'язаної з психологічним захистом;
- своєчасне застосування ліцензованих та дозволених до застосування в Україні інформаційних, психопрофілактичних і психокорекційних методів впливу на особистість;
- виявлення за допомогою психологічних методів чинників, які сприяють виникненню соціально-психологічної напруженості;
- використання сучасних психологічних технологій для нейтралізації негативного впливу чинників надзвичайних ситуацій на населення;
- здійснення інших заходів психологічного захисту залежно від ситуації, що склалася.

Організація та здійснення заходів психологічного захисту населення покладаються на центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту.

Таким чином в четвертому розділі було проведено аналіз потенційних небезпек, виникнення яких можливе на робочому місці в офісному приміщенні. Було розглянуто заходи по забезпеченню безпеки, заходи щодо забезпечення виробничої санітарії та гігієни праці. Розроблені заходи з пожежної безпеки та розглянуто питання з цивільного захисту, а саме медичний, біологічний і психологічний захист, забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення. Також в роботі був проведений розрахунок штучного освітлення приміщення.

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура – система формальних і неформальних правил, норм діяльності, звичаїв, традицій, індивідуальних, групових інтересів, особливостей поведінки співробітників, стиля керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці, ідентифікація співробітників з підприємством і перспективами його розвитку. Сформована корпоративна культура є показником повної ідентифікації співробітника з компанією і означає, що він не тільки усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується правил і норм в організації, але і внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності. У цьому випадку культурні цінності організації стають індивідуальними цінностями співробітника, займаючи надійне місце в мотиваційній структурі його поведінки.

Корпоративну культуру можна розглядати як невід’ємну частину діяльності, конкурентоспроможності компанії, головну силу, котра формує основні аспекти її поведінки і грає ключову роль в тому, щоб цінності, викладені в корпоративній філософії компанії, відбилися в поведінці її співробітників. Корпоративна культура виконує різні функції, що задають основний напрямок життєдіяльності фірми, серед них виділяють п’ять основних: охоронна, регулююча, інтегруюча, адаптивна, мотиваційна, які задають основний напрямок життєдіяльності підприємства. Головна функція культури заключається в тому, що вона згуртовує воедино і чітко організовує працівників, а також забезпечує певну узгодженість їх дій.

Корпоративна культура відображає історію компанії, її принципи, задає настрій і відношення в корпоративному оточенні. Переваги використання корпоративної культури в управлінні компанією заключаються у підвищенні продуктивності персоналу, його морального духу та мотивації. За рахунок ефективною корпоративної культури організація має змогу коригувати рівень плинності кадрів, регулювати норми поведінки в колективі, накопичувати знання та досвід і впливати на робочу атмосферу в цілому.

Види корпоративної культури розділяються за типологіями різних вчених. Кожна з типологій виділяє чотири види корпоративної культури. Особливістю типології за Теремом Ділом та Аланом Кенеді є те, що для опису відмінних типів корпоративної культури ними було використано два основних фактори – ступінь ризику та швидкість отримання зв'язку в організації. Джефрі Зоненфельд продемонстрував у своїй типології, наскільки різний потенціал для підтримки стану та успіху компанії має кожен із видів і як по-різному це відображається на кар'єрі працівника. Головні фактори в типології Кіма Камерона та Роберта Куїна це гнучкість, стабільність та орієнтованість компанії на зовнішнє та внутрішнє середовище. Чарльз Хенді у своїй типології скористався наступними параметрами: характер діяльності організації, її структура, відношення індивіда до організації, процес розподілу влади та ціннісні орієнтації особистості. Для кожної сфери діяльності рекомендується певний вид, однак саме керівництво обирає бажаний напрямок у розвитку організації, маючи змогу зробити діяльність як більш ефективною, так і призупинити її.

Досліджено корпоративну культуру на основі системного підходу та структуру корпоративної культури за Едгаром Шейном. Виявлено, що при використанні системного підходу, ресурси (люди) потрапляють в організацію, а в процесі діяльності компанії, під впливом корпоративної культури, в них формуються певні погляди, норми поведінки, цінності і на виході з компанії робітнику вже властиві чіткий світогляд, ідеї та принципи корпоративної культури. Перевага системного підходу закладається в тому, що він концентрує увагу не на окремому елементі, а на системі в цілому. Системний підхід до вивчення корпоративної культури компанії дозволяє комплексно досліджувати функціонування на рівні певних характеристик, допомагає досліджувати різні обставини і умови, виявляти і демонструвати характер труднощів і ускладнень входу, процесу і виходу. Застосування системного підходу до вивчення корпоративної культури дозволяє ознайомитись з оптимальним процесом

прийняття управлінських рішень, який пов'язан зі створенням і розвитком корпоративної культури.

Передумовами для формування корпоративної культури в компанії «ФІТ ХАУС» є головний принцип роботи компанії, який заключається в орієнтації на клієнта та прагненні до постійного росту якості пропонованих послуг. Філософія фітнес-клубу «ФІТ ХАУС» заключається в бажанні підвищити рівень якості життя клієнта за рахунок покращення його функціонального стану організму та розвитку фізичних якостей. На даний момент компанія «ФІТ ХАУС» дотримується стратегії концентрованого росту, намагаючись розвиватись одразу за двома напрямками. По-перше, це стратегія розвитку ринку, компанія розширює свій вплив, виходячи на нові ринки (місто Дніпро та місто Харків). А по-друге, це стратегія посилення позиції на ринку, адже керівництво сприяє покращенню якості пропонованої послуги. Якість послуг покращується за рахунок введення нових напрямків у тренувальний процес та оновлення обладнання. За типом організаційної структури ТОВ «ФІТ ХАУС» є лінійною організацією. Лінійна структура в компанії «ФІТ ХАУС» передбачає, що кожен керівник повинен вирішувати абсолютно всі питання в процесі діяльності організації (технологічні, кадрові, контролю, планування, мотивації тощо). Виявлено, що в організації складається досить розгалужена система управління, за рахунок чого культура не є цілісною та єдиною, однак існують передумови для її повноцінного формування.

Існуюча корпоративна культура в компанії «ФІТ ХАУС» була продіагностована за двома методами: прямим та непрямим. Непрямий метод заключається в окремому аналізі кожного з елементів корпоративної культури. Елементи культури були проаналізовані за моделлю Едгара Шейна. Найкраща ситуація спостерігається на першому рівні артефактів та символів. Організація сумлінно підійшла до презентації свого комплексу та створенні яскравого іміджу, який легко запам'ятовується. В ТОВ «ФІТ ХАУС» наявні всі необхідні зовнішні атрибути корпоративної культури. Однак на рівні цінностей можна спостерігати велику кількість недопрацювань. В колективі відсутнє єдине

цілісне уявлення щодо місії, цілей та цінностей організації, що є перешкодою для злагодженої та максимально ефективної роботи. В компанії існують певні принципи роботи, однак тільки на формальному рівні для керівництва, а на практиці через проблеми у комунікації між різними департаментами та відсутньої єдиної корпоративної культури, працівники компанії дотримуються їх не завжди. На рівень базових уявлень керівництво компанії «ФІТ ХАУС», не може свідомо впливати, адже він залежить від специфіки світосприйняття та світо тлумаченні, яка властива конкретному народові. Велике значення у формуванні рівня базових уявлень «ФІТ ХАУС» також відіграє менталітет. Прямий метод базується на основі анкетування та опитування. В організації було проведено анкетування, яке підтвердило підсумки аналізу за моделлю Едгара Шейна. Результати продемонстрували, що незважаючи на існування зовнішніх атрибутів корпоративної культури, рівень цінностей в компанії «ФІТ ХАУС» знаходиться на дуже низькому рівні. У персоналу відсутнє цілісне уявлення про цілі, місію та стратегію організації, що негативно відображається на діяльності компанії в цілому.

Були оцінені зовнішні і внутрішні фактори, які впливають на формування корпоративної культури ТОВ «ФІТ ХАУС» за допомогою SWOT-аналізу та оцінки окремих елементів. У компанії є достатньо можливостей і переваг, а велика кількість недоліків базується на відсутності повноцінної корпоративної культури. Більшість недоліків можна ліквідувати за умови комплексного підходу до формування та розвитку корпоративної культури в компанії «ФІТ ХАУС».

Системний підхід має на увазі вивчення корпоративної культури ТОВ «ФІТ ХАУС» як явної системної цілісності в єдності всіх складних елементів та компонентів.

Формування корпоративної культури компанії «ФІТ ХАУС» буде являти собою складний процес, який буде вимагати істотних витрат часу та високої компетентності керівників організації. Створення культури в компанії «ФІТ

ХАУС» повинно передбачати культивування спільних цінностей для всіх працівників.

Управління корпоративною культурою компанії з точки зору системного підходу передбачає її створення, збереження та при необхідності перетворення. На стадії становлення управління корпоративної культури передбачає застосування таких заходів як: визначення основних задач компанії «ФІТ ХАУС»; розробка принципів, цінностей та правил ТОВ «ФІТ ХАУС»; створення символіки; розробка стратегії управління корпоративною культурою; впровадження регулярних корпоративних заходів; проведення навчальних тренінгів для персоналу.

Для вдосконалення системи комунікацій ТОВ «ФІТ ХАУС» необхідно приділити більше уваги управлінському регулюванню. Менеджери на всіх організаційних рівнях повинні бути досконало інформовані щодо процесів в компанії, її стратегій та цілей. Менеджер повинен володіти всією актуальною інформацією, яка стосується робочих моментів, щодо керівної ланки, своїх колег та підлеглих. Відсутність такого знання може створити несприятливі умови для прийняття управлінських рішень. Менеджеру необхідно об'єктивно оцінювати інформацію, яку він отримує та застосовувати її, коли це буде доречно. Для ефективної роботи менеджер повинен практикувати короткі зустрічі з одним чи декількома підлеглими, регулярно проводити спільні збори. Обговорення та прояснення нових планів, варіантів стратегії, цілей, контроль ходу робіт, звіти по результатам – усі ці методи може використовувати менеджер для вдосконалення інформаційного обміну.

Регулювання комунікаційного процесу є пріоритетним напрямом для керівної ланки, адже швидкий інформаційний обмін на всіх рівнях є запорукою ефективного функціонування всієї організації. Володіючи інформацією, робітники будуть мати змогу самостійно приймати найкращі рішення навіть на найнижчому рівні компанії.

Оскільки наразі корпоративна культура в компанії «ФІТ ХАУС» знаходиться тільки на етапі становлення, то у майбутньому рекомендовано

один раз у рік проводити комплексну оцінку ефективності культури «ФІТ ХАУС». Вона повинна буде проводитись в контексті глибокого аналізу аспектів корпоративної діяльності:

- адекватність культури до вибраної стратегії бізнесу та сприйнятливість до змін у зовнішньому середовищі;
- вплив на результати трудової діяльності персоналу компанії «ФІТ ХАУС»;
- ефективність функціонування інформаційної підсистеми організації «ФІТ ХАУС»;
- ефективність функціонування технічної підсистеми організації;
- ефективність функціонування маркетингової підсистеми організації;
- ефективність функціонування економічної підсистеми компанії «ФІТ ХАУС»;
- етична спроможність культури та імідж організації «ФІТ ХАУС» в очах спільноти.

Для того аби спростити проведення комплексної оцінки ефективності корпоративної культури «ФІТ ХАУС» рекомендовано створити HR-відділ, який буде відслідковувати динаміку розвитку корпоративної культури в компанії, оцінювати персонал, проводити мотиваційну роботу та займатись його розвитком та навчанням. HR-відділ стане корисним інструментом у побудові ефективної. Оскільки наразі корпоративна культура в компанії «ФІТ ХАУС» знаходиться тільки на етапі становлення, то у майбутньому рекомендовано один раз у рік проводити комплексну оцінку ефективності культури «ФІТ ХАУС». Вона повинна буде проводитись в контексті глибокого аналізу аспектів корпоративної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козлов В. В. Корпоративная культура : опыт, проблемы и перспективы развития. М. : Гардарика, 2004. 269 с.
2. Мольтке Г. История германо-французской войны 1870-1871 гг. М. : Воениздат, 1937. 360 с.
3. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента ; пер. с англ. А. И. Зака ; научн. ред. пер. Е. А. Кочергина. М. : Контроллинг, 1991. 104 с.
4. Гастев А. К. Предисловие к русскому изданию книги А. Файоля «Общее и промышленное управление». СПб : РХГИ, 1998. 189 с.
5. Mayo G.E. Research in Human Relations. London : Personnel, 1941. 301 p.
6. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy. Summer : Organizational Dynamics, 1981. 137 p.
7. Шольц К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М. : Экономика, 2003. 319 с.
8. Лютенс Ф. Организационное поведение. М. : Инфра-М, 1999. 692 с.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М. : Инфра, 2010. 516 с.
10. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
11. Морган Г. Образы организации. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. 501 с.
12. Hofstede G. Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks CA : Sage Publications, 2001. 616 p.
13. Погребняк В. А. Культура организации как объект регулярного управления. М. : Инфра, 2005. 278 с.
14. Жак Е. Зміна культури заводу. Бостон : Драйден, 1952. 251 с.
15. Вейл П. Искусство менеджмента. М. : Юрист, 1994. 411 с.

16. Соломадина Т. О. Организационная культура компании : учебное пособие. М. : Инфра-М, 2010. 624 с.
17. Злобин Н. С. Культура и общественный прогресс. М. : Наука, 1980. 370 с.
18. Співак В.А. Організаційна поведінка. М. : Ексмо, 2007. 640 с.
19. Кох Р. Корпоративная культура : рабочая программа, методические указания. М. : Эксмо, 2007. 224 с.
20. Скрипичникова И. В. Корпоративная культура фирмы как объект организационного консультирования. М. : Юнити, 2009. 364 с.
21. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М. : Юнити, 2002. 650 с.
22. Віханський О.С., Наумов А. Й. Менеджмент. М. : МГУ, 2003. 528 с.
23. Литвинюк А. П. Управление персоналом. М. : Юрайт, 2013. 434 с.
24. Смирнова Н. И. Организационная культура промышленных предприятий : исследование строительного неметаллического концерна. М. : Экспресс, 2013. 288 с.
25. Камерон К., Куїнн Р. Діагностика та зміна організаційної культури. СПб . : Пітер, 2001. 320 с.
26. Вейл П. Лідерство, засноване на баченні : Курс МВА з менеджменту. Київ : Наука, 2004. 521 с.
27. Хэнди Ч. Слон и Блоха. М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. 267 с.
28. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений : учебник. М. : Юнити-Дан, 2002. 271 с.
29. Персикова Т.Н. Міжкультурна комунікація та корпоративна культура : посібник. М . : Логос, 2002. 224 с.
30. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб. : Питер, 2002. 336 с.
31. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. СПб. : Речь, 2007. 408 с.
32. Лайкерт Р. Новый тип менеджмента. М. : Инфо, 1961. 322 с.
33. Співак В. А. Корпоративна культура. СПб. : Пітер, 2001. 352 с.

34. Чарльз Х. По той бік впевненості. Про новий світ всередині і навколо організацій . М . : Наука, 2012. 684 с.
35. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник. К. : Знання, 2005. 442 с.
36. Чернишов С. Б. Корпоративне підприємництво : від думки до предмету. М. : Економіка, 2005. 278 с.
37. Соріна О. О., Біденко І. П. Корпоративна культура як елемент управління організацією : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції Запоріжжя (17–18 жовтня 2019 року) [Електронний ресурс] Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2019. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.
38. Соріна О. О., Біденко І. П. Еволюція поглядів на корпоративну культуру. Тиждень науки-2019. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 15–19 квітня 2019 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2019. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.
39. Офіційний сайт ТОВ «ФІТ ХАУС» , [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fithaus.com.ua/>
40. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навчальний посібник. К. : Знання, 2005. 442 с.
41. Стеклова О. Є. Організаційна культура: навчальний посібник. Ульяновськ : УЛГТУ, 2007. 127 с.
42. Осовська Г. В., Фіщук, О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент. К. : Кондор, 2003. 194 с.
43. Макєєв В. А. Корпоративна культура як фактор ефективної діяльності організації. М. : Ленанд, 2015. 248 с.
44. Луцький С. Я., Ландсман А. Я. Корпоративна культура та управління змінами : навчально-практичний посібник. М. : Альпіна Бізнес Букс, 2007. 192 с.

45. Гелегер Р. Душа організації. Як створити успішну корпоративну культуру. М. : Добра книга, 2006. 347 с.
46. Василенко С.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. М. : Дашков і Кє, 2009. 136 с.
47. Бруковська О. І. Осовіцька Н. М. HR-Бренд : 5 кроків до успіху вашої компанії . Київ : Хедхантер, 2011. 124 с.
48. Андронов В. В. Корпоративний менеджмент в сучасних економічних відносинах . М. : Економіка, 2003. 278 с.
49. Андронов В.В. Корпоративне підприємництво. М. : Економікс, 2002. 301 с.
50. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала підприємства. М. : Дело, 2015. 272 с.
51. Кузнецов И. Н. Корпоративная культура. М. : Мисанта, 2006. 206 с.
52. Антонова В. Г. Корпоративное управление : учебник. М. : Инфра-М, 2016. 315 с.
53. Фирсова А. А., Беличенко А. Ф. Корпоративная культура как фактор эффективного предприятия : ученик. М. : Инфра-М, 2016. 312 с.
54. Симонова И. А. Корпоративная культура организации. М. : КДУ, 2015. 194 с.
55. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 2000. 672 с.
56. Дощанов А. Е. Менеджмент : учебник. М. : Экономика, 2013. 638 с.
57. Капитонов Э. А., Зинченко Г. П., Капитонов А. Э. Корпоративная культура : теория и практика. М. : Альфа-Пресс, 2005. 352 с.