

УДК 658.3.005.95

## Еволюція поглядів на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства

Гакова М.В

асистент кафедри маркетингу та менеджменту  
Донецького національного університету економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

У статті досліджено розвиток готельно-ресторанного господарства з позиції еволюційного підходу. Позначено ключові події, що вплинули на формування сучасної теорії управління поведінкою персоналу. Розкрито сутність клієнтоорієнтованості персоналу. Обґрунтовано необхідність удосконалення роботи, орієнтованої на клієнта. Запропоновано модель управління клієнтоорієнтованою поведінкою персоналу.

**Ключові слова:** еволюція, готельно-ресторанне господарство, управління поведінкою, організаційна поведінка, клієнтоорієнтованість.

Гакова М.В. ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

В статье исследовано развитие гостинично-ресторанного хозяйства с позиции эволюционного подхода. Обозначены ключевые события, оказавшие влияние на формирование современной теории управления поведением персонала. Раскрыта сущность клиентоориентированности персонала. Обоснована необходимость совершенствования работы, ориентированной на клиента. Предложена модель управления клиентоориентированным поведением персонала.

**Ключевые слова:** эволюция, гостинично-ресторанное хозяйство, управление поведением, организационное поведение, клиентоориентированность.

Gakova M.V. THE EVOLUTION OF VIEWS OF MANAGEMENT BY THE BEHAVIOR OF PERSONNEL OF THE ENTITIES OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

The article examines the development of hotel and restaurant management from the perspective of an evolutionary approach. Identifies the key events that influenced the formation of the modern theory of behavior management personnel. As a result of the conducted researches it is proved that the customer-oriented approach introduction is the urgent necessity for the modern successful existence, as clients are the main value of any company.

**Keywords:** evolution, hotel and restaurant business, behavior management, organizational behavior, client-orientation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сучасному етапі розвитку економіки, в умовах посиленої конкурентної боротьби підприємства знаходяться в постійному пошуку стійких джерел конкурентної переваги. До числа таких джерел можна віднести орієнтацію на клієнта. Для виявлення суті і перспектив розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства доцільно використовувати еволюційний підхід. Дослідження динаміки розвитку готельно-ресторанного господарства у взаємозв'язку з процесами змін і стратегічних викликів показало, що система управління вимагає постійного вдосконалення. У зв'язку із цим виникає необхідність вивчення клієнтоорієнтованості співробітників, оскільки саме від їхніх дій багато в чому залежать якість і перспективи розвитку довгострокових відносин між організацією та її клієнтами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед учених, які зробили певний внесок у вивчення еволюції інновацій в індустрії гостинності, слід зазначити: Й.А. Шумпетера, П. Друкера, Р. Баррас, Ф. Галлуж, О. Вейнштайна, Й. Майлс, М. Савона, К. Хіпп, Дж. Хоувелс, Д.Т. Донована, З. Жоу, Коулі, М. П. Мальську, І.Г. Пандяк та ін.

Дослідження управління поведінкою персоналу було закладено в наукових працях таких учених, як Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Е. Мейо, Г. Саймон, Ф. Тейлор, А. Файоль та ін.

Загальні проблеми організаційної поведінки, формування її теоретичного уявлення розглядалися в наукових роботах таких авторів, як М. Армстронг, В.М. Бехтерєв, І.М. Бурдянской, О.К. Гастев, О.І. Горелов, А.Я. Кібанов, П.М. Керженцев, Ю.Д. Красовський,

Ф. Лютенс, С.В. Маловичко, К.Е. Оксінюйд, Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн та ін.

Однак представлені дослідження недостатньо розглядають вплив управління поведінкою персоналу на розвиток готельно-ресторанного господарства, що багато в чому уповільнює не тільки теоретичний розвиток управлінської науки в даній сфері, але є однією з причин зниження ефективності організацій. Це і зумовило необхідність проведення даного дослідження.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розгляд сутності та особливостей розвитку готельно-ресторанного господарства з позицій еволюційного підходу, де головними складниками є орієнтованість на задоволення і передбачення запитів споживачів шляхом надання клієнтського сервісу; систематизація основних теоретичних підходів до питання управління поведінкою персоналу та запропонування моделі управління клієнтоорієнтованою поведінкою персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Готельно-ресторанне господарство – це сфера діяльності підприємств, що складається з таких видів обслуговування, які спираються на принципи гостинності та є головним фактором і основним складником індустрії гостинності.

Індустрія гостинності вважається однією з найбільших галузей сучасної економіки. Згідно з даними Всесвітньої туристської організації, на частку індустрії гостинності припадає 10% від світового виробничо-сервісного ринку, 5% усіх податків, 7% світових інвестицій. Кожен 12-й працівник у світі зайнятий в індустрії гостинності [1].

У процесі еволюції готельно-ресторанного господарства постійно збільшувався не лише високий рівень комфорту надання послуг, але й постійно підвищувався рівень сервісного обслуговування клієнтів, пропонувався широкий вибір додаткових та супутніх послуг, упроваджувались ефективні моделі управління, які відповідають світовим стандартам, що

Таблиця 1

Еволюція розвитку готельно-ресторанного господарства [2; 3]

Етапи розвитку	Період	Особливості періоду	Зміст періоду
Стародавній період	4 тис. до н. е. – 476 р. н. е.	Необхідність забезпечення подорожніх місцем для ночівлі, харчування	Поява перших гостьових підприємств: таверен, постійних дворів. Розселення подорожуючих проводилося за класовою ознакою
Середньовіччя	476 р. н. е. – XV ст.	Вплив релігійних традицій. Найчисельнішою категорією мандрівників були паломники, місіонери, які мали необхідність у постійних дворах біля храмів та монастирів	Поява гостьових дворів, у т. ч. для можливості здійснення комерційних операцій Скромні умови проживання, досить невеликий асортимент, збільшення кількості місць для гостей
Новий час	XVI ст. – поч. XX ст.	Пожвавлення торгівлі, розширення сфери зайнятості, що відображається у подорожах. Формування сервісу гостинності	Збільшення кількості засобів розміщення та харчування, поява кав'ярень, ресторанів, початок використання меню. Виникнення готельних об'єднань, корпорацій. З'являється потреба у підготовці кадрів для покращення якості обслуговування. Піднімаються питання ціноутворення. Індустрія гостинності перетворюється на важливу галузь
Сучасний розвиток	Поч. XX ст. – тепер. час	Масовий характер туризму в усьому світі. Клієнтоорієнтований підхід	Поява міжнародних ланцюгів, розробка та просування високих стандартів обслуговування. Використання комп'ютерних технологій, інформаційних електронних систем, бронювання, резервування та ін.

зумовлено необхідністю надання високоякісних послуг для сучасного розвитку готельно-ресторанного господарства.

Для розгляду сутності та подальших перспектив розвитку готельно-ресторанного господарства необхідно розглянути еволюційний підхід, проаналізувавши зміст особливостей періоду на кожному етапі розвитку

Автором систематизовано етапи еволюційного розвитку в готельно-ресторанному господарстві (табл. 1).

У процесі розвитку підприємці створювали корисні для людини блага, віддаючи перевагу корисності та громадській вигоді, що змінювало образ мислення.

Підприємницька діяльність – це не посада і навіть не професія, а скоріше унікальна здатність просування інновацій на ринок за допомогою ризикового бізнесу. Підприємницька діяльність є новаторською за самим своїм визначенням і в силу даної обставини служить постійним джерелом зміни структури економіки й економічного зростання [4, с. 12].

Із точки зору еволюційного підходу процес природного відбору правил діє нарівні організації, тому «виживають» ті правила поведінки, які краще всього відповідають зовнішнім умовам.

Дослідження еволюції поглядів представників різних економічних шкіл щодо визначення функцій підприємництва дає змогу виокремити функцію реалізації здібностей людини (рис. 1).

Еволюція розвитку управлінської науки об'єктивно вплинула на генезис теорій управління персоналом, яка вивчає і враховує вплив усіх чинників людини на організаційну поведінку. У сфері послуг управління персоналом має особливе значення.

Питанням дослідження розвитку управління персоналом як із точки зору управління підприємствами, так і з точки зору управління українським господарством присвячено роботи багатьох науковців, однак, потребує більш глибокого дослідження цей феномен із точки зору врахування нових сучасних напрямів дослідження, а саме організаційної поведінки.

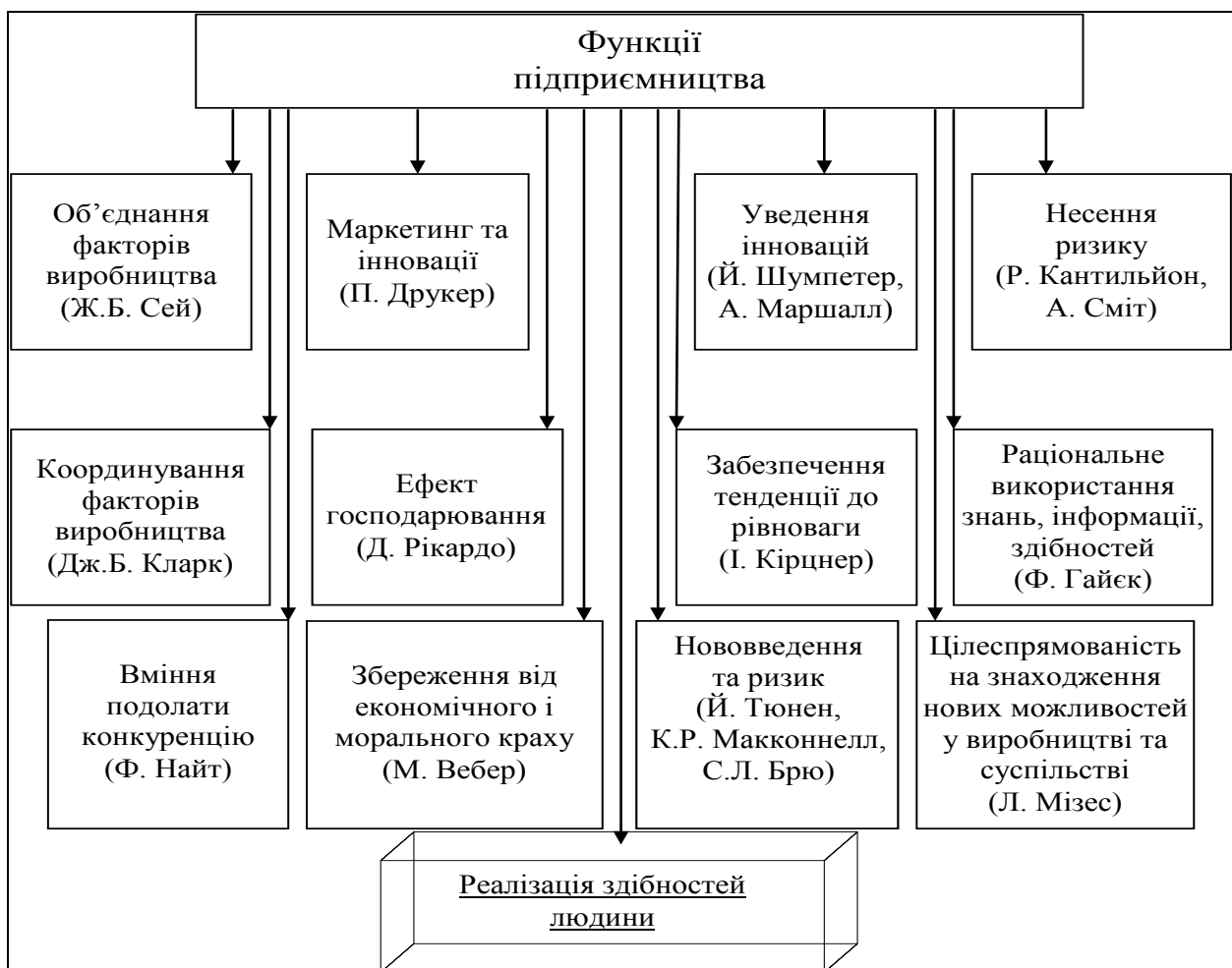


Рис. 1. Функції підприємництва для реалізації здібностей людини в концепціях видатних економістів

На сьогоднішній день організаційна поведінка розглядається вітчизняними та зарубіжними авторами або як наука про поведінку людей і груп (тобто персоналу) в організаціях, або як наука, що вивчає не тільки поведінку персоналу, але й «поведінку» організацій у мінливих зовнішнього середовища.

У світовій практиці перевага віддається першому підходу, оскільки спочатку основу будь-якої організації становить діяльність і поведінка людей, що працюють у ній.

Починати дослідження організаційної поведінки доцільно в рамках єдиного уявлення про організацію.

Організація (від лат. *organizo* – повідомляю, стрункий вигляд, влаштовую) може бути визначена як різновид соціальних систем, об'єднання людей, що спільно реалізують певну загальну мету та діють на основі певних принципів і правил [5, с. 56].

Інакше кажучи, термін «організація» можна розглядати як об'єкт (явище), як процес управління, як вплив або дія (накопичення чого-небудь) [6; 10].

Визначальна роль у забезпеченні життєздатності організацій і досягнення ними своїх цілей належить науці про управління. Розуміння організації створює основу для вивчення управління, оскільки «організація» відповідає на питання, чим управляти, а «управління» – навщо і як впливати на об'єкт, що дає змогу глибше і всебічно дослідити закономірності та принципи побудови організацій.

Управління організацією – це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації в цілому для найкращих результатів із позицій досягнення поставленої мети [6, с. 49].

Оскільки первинно основу будь-якої організації становить діяльність і поведінка людей, що працюють в ній, еволюція підходів до розуміння організаційної поведінки пов'язана не тільки з еволюцією підходів до розуміння суті того, що є організація, а й з еволюцією уявлень про значущість людського фактора, тобто об'єкта управління з позиції менеджменту і суб'єкта самостійної поведінки.

Що стосується соціологічних концепцій людської поведінки і діяльності, то вони беруть початок у роботах представника адміністративної школи управління німецького соціолога М. Вебера. Основними категоріями його концепції є поведінка, дія, соціальна дія [8, с. 455–490].

Організаційна поведінка визначається як область знання, яка прагне зрозуміти і навчитися передбачати поведінку людей в організації, а також керувати нею [7, с. 17].

Дж.В. Ньюстром і К. Девіс говорять про те, що «організаційна поведінка – вивчення поведінки людей (індивідів або груп) в організаціях і практичне використання отриманих знань» [9, с. 14].

Дж. Шермерорн вважає, що «організаційна поведінка – дослідження індивідів і груп в організаціях» [10, с. 596].

І.В. Андрєєва вказує на те, що організаційна поведінка – це комплексна прикладна наука про поведінку суб'єктів організації – людей, груп, колективу в цілому, а також організацій у мінливих умовах зовнішнього середовища [11, с. 5].

Говорячи про моделі організаційної поведінки керівників, не можна не відзначити той факт, що представлені моделі являють собою скоріше еволюційну низку практичних мето-

Таблиця 2

Моделі організаційної поведінки [9, с. 115]

Показник	Моделі			
	авторитарна	опікуюча	підтримуюча	колегіальна
Базис моделі	Влада	Економічні ресурси	Керівництво	Партнерство
Орієнтація керівництва	Повноваження	Гроші	Підтримка	Робота в команді
Орієнтація працівників	Підпорядкування	Безпека та пільги	Виконання робочих завдань	Відповідальна поведінка
Результат для робітника	Залежність від керівництва	Залежність від організації	Участь у керівництві	Самодисципліна
Задоволення потреб працівника	Фізіологічних, безпеки	У безпеці	Статус та визнання	Самореалізація
Участь працівників у трудовому процесі	Мінімальне	Пасивне	Стимули, які спонукають	Помірний ентузіазм



дів і поглядів на управління – від орієнтації на владу до переважання ідей соціального партнерства.

Наведені базові моделі в табл. 2 лягли в основу формування чотирьох парадигм організаційної поведінки: авторитарної, що опікає, що підтримує та колегіальної. Основні риси зазначених моделей згруповані згідно з підходом Дж. Ньюстрома, К. Дейвіса [9, с. 115].

Виходячи з даних табл. 2, необхідно зауважити, що найчастіше на одному і тому ж підприємстві зустрічається декілька моделей організаційної поведінки.

Конкурентне становище підприємств готельно-ресторанного господарства багато в чому визначається поведінкою її суб'єктів, керуючи якими, організація досягає мети свого розвитку. Мистецтво управління поведінкою персоналу в сучасному суспільстві стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних умовах підприємства готельно-ресторанного господарства об'єктивно змушені вдосколювати свою систему управління поведінкою персоналу, оскільки даний фактор впливає на ефективність самої організації.

Необхідним складником послуги в готельно-ресторанному господарстві є якість обслуговування, рівень якої забезпечується зусиллями персоналу всього колективу. Репутація закладу дуже часто формується в результаті оцінки рівня й якості обслуговування, виставленої самим гостем. Дослідження показують, що якщо людину обслужили добре, вона розповість про це п'ятьом. Якщо ж людина отримала негативний досвід, вона повідомить про це десятьом [12].

Персонал, його потенціал є найважливішими факторами, що характеризують підприємство. Для послуг гостинності значимість цього елемента економічного потенціалу організації особливо велика, оскільки від рівня професіоналізму персоналу, його клієнтоорієнтованої поведінки залежить якість послуги та обслуговування гостя. Поведінкові аспекти обслуговування завжди знаходяться «на поверхні», тому рівень обслуговування досить просто і чітко може оцінити клієнт. Сучасний розвиток індустрії гостинності диктує необхідність нових підходів для комунікацій із партнерами, клієнтами, співробітниками, а в основі лежить клієнтоорієнтована ідеологія, яка визначає поведінку персоналу й організації в цілому.

Очевидним є той факт, що успішність готельно-ресторанного господарства забез-

печується клієнтами. Клієнти – ключова група, заради якої й існує індустрія гостинності. Реалізація цілей діяльності організації передбачає розробку певної системи впливу на співробітників через управління поведінкою. Необхідно підкреслити, що персонал може володіти всіма необхідними знаннями про послугу або продукт, уміннями і навичками, але якщо він не спрямовує ці знання під потребу конкретного клієнта, то ймовірність вибудувати необхідні з ним взаємини зменшується. Таким чином, клієнтоорієнтованість персоналу забезпечується мотивацією, сукупністю різних якостей і особливостей поведінки персоналу.

Серед учених і практиків не склалося єдиного розуміння сутності клієнтоорієнтованості організації. Узагальнюючи визначення різних авторів, можна говорити про те, що клієнтоорієнтованість полягає в проголошенні першості принципів задоволення потреб клієнтів, відповідності їх очікуванням, передбаченні їх бажань, а також в умінні перевершити їх очікування в рамках діяльності підприємства. Таким чином, щоб персонал дійсно став клієнтоорієнтованим, необхідна наявність у нього мотивації і набору відповідних поведінкових і особистісних характеристик.

Клієнтоорієнтований персонал – це співробітники клієнтоорієнтованої організації, які завдяки наявності у них певного набору компетенцій та їх реалізації у відповідній поведінці сприяють формуванню і підтриманню довгострокових відносин із клієнтами через виявлення й облік їх індивідуальних потреб, через формування інтересу до пропонованих послуг або товарів [13, с. 72].

Клієнтоорієтованим можна назвати такий персонал, який [13, с. 73]:

- по-перше, володіє знаннями про типи і переваги клієнтів організації, про особливості пропонованих послуг, про технології реалізації послуг та ін.;

- по-друге, має розвинені навички і мотивацію до швидкого і гнучкого виявлення і задоволення запитів фактичних і потенційних клієнтів;

- по-третє, має здібності розпізнавати і враховувати індивідуальність кожного клієнта;

- по-четверте, своєю поведінкою формує і підтримує довгострокові відносини з клієнтами, орієнтуючись як на інтереси клієнта, так і на економічні цілі організації.

Спираючись на поняття клієнтоорієтованого персоналу, де поведінковий складник дуже вагомий, необхідно зазначити, що поведінка персоналу підприємств готельно-

ресторанного господарства, його відношення до клієнтів повинна бути головним об'єктом уваги керівників. Керівництво закладу має прагнути до того, щоб норми поведінки персоналу орієнтували б їх на повагу запитів клієнтів, а також на усвідомлення того, що знання правил поведінки – запорука успіху у спілкуванні з клієнтами. Це формує такий цікавий

феномен, як клієнтурний тип поведінки працівників, який ще називають клієнтоорієнтованим, або сервісним.

Необхідно зазначити, що важливість клієнтурної поведінки персоналу в сфері готельно-ресторанного господарства безперервно зростає. Клієнту закладу важливо не тільки отримати якісну послугу, але й те, як цю



Рис. 2. Модель управління клієнтоорієнтованою поведінкою персоналу

послугу буде надано. З огляду на це, на думку автора, можна дати таке визначення клієнтурної поведінки: це комунікація персоналу з клієнтом для отримання необхідного результату, переважно в розрахунок на довгострокову перспективу.

Американський дослідник у сфері менеджменту Г. Мінцберг зазначав: «Організації прагнуть до формалізації поведінки співробітників із тим, щоб знизити його варіативність, а в кінцевому рахунку – щоб прогнозувати його і керувати ним. Єдина основна причина формалізації – необхідність координації дій» [14].

Управління клієнтурною поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства можливо здійснювати через такі засоби формалізації, як визначення та документальне закріплення посадових інструкцій, етичного кодексу підприємства, стандартів професійної практики. А щодо діяльності сервісних послуг, то необхідне проведення сервісного аудиту, який вимірює якість діяльності персоналу щодо встановлених стандартів.

Автором запропоновано модель управління клієнтоорієнтованою поведінкою персоналу (рис. 2). У моделі враховані найбільш універсальні чинники, які мають значний вплив на клієнтоорієнтованість співробітника: навички; мотивація; задоволеність роботою; освіта; постановка цілей: розвиток відносин з клієнтами та ін.

**Висновки з цього дослідження.** Розглянувши сутність та особливості розвитку готельно-ресторанного господарства з позицій еволюційного підходу, де головними складниками є орієнтованість на задоволення і передбачення запитів споживачів шляхом надання клієнтського сервісу, необхідно зробити висновок, що клієнтоорієнтована поведінка персоналу має такі переваги: виділення на тлі конкурентів, підвищення привабливості іміджу в очах клієнтів, підвищення ступеня задоволеності, підвищення прибутковості та перспектива мати стійкий прибуток як для персоналу, так і для закладу, підвищення продуктивності праці.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Всемирная туристская организация (UNWTO) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www2.unwto.org>.
2. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика : [підручник] / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 472 с.
3. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов : [учеб. пособ.] / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко ; 2-е изд. – Мн. : Новое знание, 2001. – 216 с.
4. Лемещенко П.С. Введение в эволюционную экономику / П.С. Лемещенко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://newpoliteconomy.org/publications/articles/795.pdf>.
5. Монастирський Г.Л. Теорія організації : [навч. посіб.] / Г.Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
6. Арутюнова Л.М. Теория организации : [учеб. пособ.] / Л.М. Арутюнова, Е.В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 110 с.
7. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс ; пер. с 7-го англ. изд. – М. : Инфра-М, 1999. – 692 с.
8. Вебер М. Основные социологические понятия / М. Вебер // Западно-европейская социология XIX – начала XX веков. – М., 1996. – 702 с.
9. Ньюстром Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
10. Шермерорн Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн ; пер.с англ. под ред. Е.Г. Молл ; 8-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 637 с.
11. Андреева И.В. Организационное поведение : [учеб. пособ.] / И.В. Андреева. – СПб. : СПбГИЭУ, 2005. – 154 с.
12. Тимохина Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов : [учеб. пособ.] / Т.Л. Тимохина. – М.: Книгодел, 2005. – 288 с.
13. Апенько С.Н. Методологические основы оценки клиентоориентированности персонала организаций / С.Н. Апенько // Омский научный вестник. – 2010 – № 1(85). – С. 72–74.
14. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с.