

УДК 005.73

*А. О. Ятченко,
студент 2 курсу магістратури
Київського Національного Університету імені Тараса Шевченка*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

*A. O. Yatchenko,
student of master-degree program,
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

FEATURES OF THE FORMATION AND EVALUATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE COMPANY IN THE HOTEL SERVICES' SPHERE.

Досліджено роль організаційної культури, процес її формування для підприємств у сфері готельних послуг. У статті узагальнено існуючі теоретичні підходи щодо оцінки організаційної культури підприємства готельних послуг і визначено переваги та недоліки існуючих методик оцінювання. Організаційна культура є результатом багатократної взаємодії працівників, їх індивідуальних цінностей, переконань, пошуку прийнятних норм поведінки, розподілу ролей, вироблення прийомів і методів взаємодії (ефективній комунікації). Важливе місце в індустрії займає готельний бізнес, широкий та різноманітний характер якого охоплює й елементи пов'язаних із ним секторів індустрії, наприклад харчування, відпочинок, розваги та інше. Відповідно, готельний бізнес демонструє більш широку та різноманітну організаційну структуру, ніж інші сектори індустрії. Важливим є факт наявності спільних цінностей у керівного складу робітників, які в кінцевому рахунку трансформуються в норми поведінки, а це сприяє підвищенню якості послуг, що надаються, і спільних зусиль для вирішення поточних і довгострокових проблем. Організаційна культура готельного підприємства забезпечить йому успіх, допоможе стати більш конкурентоспроможним та ефективним.

The role of organizational culture, the process of its formation for enterprises in the sphere of hotel services was investigated. The article generalizes the existing theoretical approaches to the assessment of the organizational culture of the hotel services company and outlines the advantages and disadvantages of existing evaluation techniques. Organizational culture is the result of multiple interaction of employees, their individual values, beliefs, finding acceptable standards of behavior, distribution of roles, development of techniques and methods of interaction (effective communication). An important place in the industry is occupied by the hotel business, whose broad and diverse nature also covers the elements of the related industry sectors, such as food, leisure, entertainment, and more. Accordingly, the hotel business has a wider and diverse organizational structure than other sectors of the industry. What is important is the fact that there are common values in the management of workers who ultimately transform into norms of behavior, which contributes to improving the quality of services provided and joint

efforts to address current and long-term problems. Organizational culture of a hotel company will ensure its success, will help to become more competitive and effective.

Ключові слова: організаційна культура, індустрія гостинності, готельні послуги, особливості оцінювання.

Key words: organizational culture, hospitality industry, hotel services, features of the evaluation.

Постановка проблеми. Найважливішим джерелом конкурентних переваг процвітаючих фірм і корпорацій сфери гостинності стають не стільки фінансові й матеріально-технічні фактори, скільки розвиненість і особливості організаційної культури, носіями якого є персонал і безпосередньо керівник підприємства. Організаційна культура підприємств у сфері готельних послуг відображає систему взаємин співробітників усього персоналу підприємства між собою або між окремими його групами на основі положень кодексу етики: правил задекларованих або ж прийнятих в усній формі. Недоліки формування й розвитку організаційної культури керівників негативно позначаються на їхньому організаційному поведженні, мотивації персоналу, ефективності праці, стану соціально-трудова відносин, які, у свою чергу, перешкоджають ефективній діяльності підприємств і втриманню їхніх конкурентних позицій на ринку.

Постановка завдання. Організаційна культура може бути потужним механізмом у системі управління, важливим чинником формування кадрової політики організації, філософії діяльності. Основні завдання цього дослідження такі:

1. розглянути трактування визначень організаційної культури;
2. розглянути функції організаційної культури;
3. розглянути особливості процесу формування організаційної культури;
4. розглянути методи оцінювання організаційної культури на підприємстві сфери готельних послуг.

Методологія. Для написання цієї роботи було використано наукову і публіцистичну літературу та такі методи досліджень: аналітичний та спостереження.

Виклад основного матеріалу. Організаційна культура – одна з невід’ємних частин будь-якої організації. Для аналізу цієї категорії для початку необхідно підійти до її коректного трактування.

Таблиця 1.
Визначення категорії «організаційна культура»*

Автор	Дефініція категорії «організаційна культура»
Горбась І.М., Білорус Т.В.	Система норм, цінностей, традицій, поглядів, що сприймаються й поділяються всіма членами організації та являють собою певні орієнтири поведінки та дій працівників. Філософія та ідеологія управління, ціннісні орієнтири, вірування, очікування, норми, які приймаються більшістю організації та є фундаментом відносин і взаємодії її членів усередині організації та за її межами.
Д. Елдрідж і А. Кромбі	унікальні характеристики сприйняти особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі
Г. Морган	засіб здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств
М. Мескон	клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації
О. С. Віханській і О. І. Наумов	набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій
М. І. Магура	система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації. При цьому мова йде про переконання і цінностях, які поділяються переважною більшістю членів організації
С. А. Ліпатов	одна з організаційних підсистем (технологічна і адміністративна), що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. У цьому сенсі термін «корпоративна культура» описує атрибут або властивість групи і являє собою сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділваним цінностям, властивим підприємству, і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду
Е.Шейн	система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації

*складено автором на основі джерел [2-11]

У роботі будемо виходити з того, що організаційна культура – це система переважаючих в організації ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників організації незалежно від положення в ієрархічній структурі як усередині організації, так і під час взаємодії із зовнішнім середовищем.

Основними принципами організаційної культури є: високий корпоративний дух працівників компанії і постійне його вдосконалення; формування і підтримка позитивного іміджу компанії; формування і розвиток її корпоративного стилю. Головним показником розвитку організаційної культури є впевненість всіх працівників в тому, що їх організація сама найкраща. Коли різні за характером і статусом люди об'єднуються для досягнення спільної мети і при цьому представляють себе разом з компанією, можна говорити про корпоративний дух. Організаційна культура виконує дві основні функції:

1. внутрішньої інтеграції (створює такі умови, що учасники самі обирають як їм поводитись одне з одним);

2. зовнішньої адаптації (допомагає організації пристосуватися до зовнішнього середовища).

Розглянемо інші специфічні функції організаційної культури:

3. охоронна (створення обмежень, норм, заборон);

4. інтегруюча (формує приналежність до фірми, відчуття гордості за неї, об'єднує людей у їх діяльності щодня);

5. регульовальна (призначена для дотримання правил і норм поведінки працівників, як між собою, так і з зовнішнім середовищем, що зменшує можливість виникнення конфліктів і є гарантією постійної діяльності);

6. адаптивна (полегшує підхід людей один до одного і до організації загалом за допомогою участі в святах і вивчення загальних норм поведінки);

7. орієнтаційна (співвідносить напрям діяльності до поставлених задач);

8. мотиваційна (створює стимули для роботи організації);

9. формування іміджу (створення образу організації для оточуючих за рахунок окремих елементів культури. Імідж фірми має велике значення, від чого залежатиме відношення інших до фірми). [1, с. 13]

Організаційна культура є результатом багатократної взаємодії працівників, їх індивідуальних цінностей, переконань, пошуку прийнятних норм поведінки, розподілу ролей, вироблення прийомів і методів взаємодії (ефективній комунікації). З одного боку, організаційна культура є продуктом людських відносин працівників підприємства, пов'язаних спільною метою, з іншого боку, культура знаходиться над людьми – направляє і коригує поведінку людей відповідно до загальноприйнятих норм і цінностей [10, с. 382].

Організаційна культура свого роду є “ізоминкою” індустрії гостинності. Організаційна культура також є певною системою організації, підкреслюючи індивідуальність і неповторність індустрії гостинності.

Важливе місце в індустрії займає готельний бізнес, широкий та різноманітний характер якого охоплює й елементи пов'язаних із ним секторів індустрії, наприклад харчування, відпочинок, розваги та інше. Відповідно, готельний бізнес демонструє більш широку та різноманітну організаційну структуру, ніж інші сектори індустрії.

Проте сьогодні гості прагнуть отримати також й інші послуги та види обслуговування. Для підвищення якості та культури обслуговування клієнтів, а також конкурентоздатності на світовому ринку готельних послуг підприємства повинні мати не тільки високий рівень комфорту, але й широкий набір додаткових послуг.

Фахівці сфери гостинності повинні розуміти: гостинність - це якість обслуговування, що базується на рівні підготовки фахівця, досвіді, навчанні й внутрішній культурі. Саме поведінка персоналу, рівень його професіоналізму має великий вплив на кінцевий результат роботи підприємства гостинності.

Важливим є факт наявності спільних цінностей у керівного складу робітників, які в кінцевому рахунку трансформуються в норми поведінки, а це сприяє підвищенню якості послуг, що надаються, і спільних зусиль для вирішення поточних і довгострокових проблем.

Ще одна важлива особливість формування організаційної культури в гостинності - стандарти. Готельний бізнес працює добре, як налагоджений механізм, якщо в ньому все регламентовано. Успіх великих мереж готелів, зокрема, визначається єдиним, чітким стилем обслуговування в кожному готелі.

Основне завдання стандартів у тому, щоб всі співробітники готелю, які займають однакову посаду, виконували посадові обов'язки однаково. Постійна увага приділяється зовнішньому вигляду - внутрішній розпорядок кожного готелю регламентує зовнішній вигляд своїх порт'є, покоївок та інших співробітників. Спільне в них: охайність, чистота одягу, зачіски і взуття. Увага також приділяється обов'язкам персоналу і способу поведінки в тій чи іншій ситуації. Буквально за пунктами прописується, що зробити, що побачити, на що звернути увагу, як відповідати по телефону тощо.

Один із головних напрямків формування організаційної культури готелів - надання послуг більш високої якості в порівнянні з конкурентами, послуг, що повинні задовольнити і навіть перевершити очікування гостей. Очікування формуються на основі вже наявного у клієнтів досвіду, а також інформації, одержуваної з особистих або масових каналів. Якщо уявлення про отриману послугу не відповідає очікуванням, гості втрачають інтерес до цього готелю, а якщо відповідає або перевершує, вони можуть

знову вибрати його. Тому для індустрії гостинності важливо не тільки справити хороше перше враження, але і передбачити бажання гостей, проявляючи щирий інтерес до їхніх проблем.

Організаційна культура готельного підприємства забезпечить йому успіх, допоможе стати більш конкурентоспроможним та ефективним. Але для цього необхідно враховувати специфіку обраної професії. В індустрії гостинності перш за все необхідно піклуватися про своїх співробітників - провідників послуг. Думка гостя про готель залежить насамперед від ефективності роботи, яка безпосередньо пов'язана з настроєм. Для підтримки необхідного організації робочого настрою необхідно постійно проводити різні тренінги, впроваджувати і закріплювати стандарти, постійно навчати персонал, розробляти нові системи мотивації. Для співробітників готелю також важливо відчувати згуртованість колективу (тут необхідно чітко продумати девіз компанії), роботу в команді й бачити результат такої діяльності.

З огляду літератури видно, що найбільші спори в середовищі дослідників організаційних культур викликають методики оцінювання, особливо кількісний підхід. Основне питання, що цікавить учених, полягає в тому, чи має він законну силу, або лише якісні методи оцінки організаційної культури є достовірними, надійними, валідними і, отже, єдиними способами оцінки і опису культури.

На основі аналізу літератури і розглянутих 5 підходів до організаційної культури, систематизуємо основні методи оцінки корпоративної культури на підприємстві сфери готельних послуг (рис 1).

На основі аналізованої літератури, дамо характеристику основних методів оцінки організаційної культури на підприємстві сфери готельних послуг.



Рис. 1. Методи оцінки організаційної культури на підприємстві [6]

Аналіз існуючих методик оцінки організаційної культури дає можливість зробити висновок, що переваги й недоліки є у всіх перелічених методів. Так, холистичний метод дозволяє отримати найбільш точний опис культури організації, виявити вихідні мотиви багатьох вчинків і традицій. Однак усе це вимагає великих витрат часу, а безпосередня участь дослідника в житті підприємства – ще й доброзичливого

ставлення до ідеї оцінки культури з боку працівників, особливо керівників. Хоча якісний аналіз багатий деталями, він має, як мінімум, дві слабкі сторони: по-перше, атрибути, визначені на одному етапі дослідження можуть виявитися непотрібними на іншому, і по-друге, не можна простежити чіткий зв'язок між атрибутами культури та їх впливом на продуктивну роботу організації. З іншого боку, кількісний метод дозволяє оцінити лише зовнішні прояви, часто не вникаючи в істинні причини виникнення відповідної організаційної культури, але з його допомогою можна порівнювати культури різних підприємств. Кількісний метод відрізняється широтою сфери дослідження, однак будь-які опитування бажано проводити з урахуванням особливостей конкретної організації, оскільки часто респонденти дають байдужі соціально-бажані відповіді, поки не впаде в око натак саме на їх організацію.

Усе вищевикладене дозволило стверджувати, що для комплексної оцінки організаційної культури необхідно розробити методику, яка базується на емпіричних доказах, отриманих у результаті комбінації як кількісного, так і холистичного методу, що дозволить максимально повно оцінити організаційну культуру. Застосування методів оцінки ефективності функціонування організаційної культури дозволяє: – підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень; – поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління корпоративною культурою; – знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів формування корпоративної культури.

Отже, в умовах сучасного ринку виникає об'єктивна необхідність оцінки такого нематеріального об'єкта як організаційна культура, постановку даної задачі можна розуміти як постановку задачі кваліметрії – визначення «якості корпоративної культури», хоча слово «кваліметрія» тут необхідно розуміти не стільки як вимір якості, скільки як її аналіз з елементами формалізації, використанням моделювання та умовних кількісних оцінок. Ґрунтовний аналіз існуючих науково-практичних досліджень і теоретичних напрацювань із зазначеної проблематики виявив практичну відсутність адекватних методичних підходів щодо кількісної оцінки рівня корпоративної культури на підприємстві. Математична формалізація оцінки стану корпоративної культури передбачає розрахунок інтегрального показника рівня організаційної культури «ЛОС» – «Level of organizational culture», алгоритм розрахунку якого містить 7 етапів. [14, с. 258]

Отже, поєднання кількісних (на основі даних бухгалтерської та фінансової звітності підприємства) та якісних (під час проведення анкетування) параметрів оцінки стану організаційної культури підприємства сфери готельних послуг з метою визначення інтегрального показника дозволяє найбільш повно та об'єктивно оцінити реальну картину стану корпоративної культури на підприємстві.

Висновки. Будь-яка організація або товариство повинні, якщо хочуть процвітати та досягати успіхів, діяти та співпрацювати за певними правилами хоч би з однієї причини – для запобігання хаосу. Тому необхідно, щоб контакти як між окремими бізнесменами, так і між цілими фірмами, установами та компаніями здійснювалися відповідно до загальноприйнятих правил, звичаїв та форм їх планової організації. Організаційна культура має розглядатись як важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування підприємства та формування його ринкової вартості. Організаційна культура являє собою складну та багатоаспектну систему цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, яка забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками. Організаційна культура сприяє також більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, слугує механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів. Головна роль організаційної культури на підприємстві полягає в тому, що вона допомагає згуртуванню колективу, формуванню почуття колективної відповідальності, а також підтримує баланс у соціально-трудова відносинах.

Встановлено, що цінності організації є ядром організаційної культури, на основі якого формуються норми, традиції та форми поведінки в організації.

Організаційна культура на підприємстві сфери готельних послуг має розглядатись як важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування підприємства та формування його ринкової вартості. Організаційна культура становить складну та багатоаспектну систему, яка поєднує інтелектуальну, духовну та соціальну складові. Організаційна культура сприяє також більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, слугує дієвим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів.

Література.

1. Ильчук Г.И., Мацук О.В. Организационная культура: особенности формирования и оценки влияния на результат деятельности коллектива. Научный вестник НЛТУ Украины. – 2011. – Вып. 21.18
2. Бала О.І. Підходи до оцінювання корпоративної культури / О.І. Бала // Вісник НУ “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”.-2006.-№567.-С. 6-11.
3. Андреева И. В. Организационная культура: Учебное пособие. / И. В. Андреева, О. Б. Бетина — СПб.: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет», 2010. — 293 с.
4. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер; [пер. с нем.] – М.: Прогресс, 1990. – 880 с.
5. Козлов В. В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития: Монография / В.В. Козлов. – М. ЮНИТИ., 2001. – 540 с.

6. Кошельник В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. Менеджмент. [Електронний ресурс] / В. М. Кошельник. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_3/NV-2011-V3_47.pdf
7. Мазур И. И. Эффективный менеджмент: Учеб. пособ. / И. И. Мазур – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.
8. Мардас А. Н. Организационный менеджмент. / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. – СПб.: Питер., 2003. – 336 с.
9. Менеджмент: Учеб. пособ. / Авт. сост. М. И. Басаков. – М.: Дашков И. К., 2012. – 128 с.
10. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [за ред. Д.М. Черваньова, О. І. Жилінської]. / – К. : Нічлава. 2011. – 624с.
11. Федцов В. Г. Культура отельно-туристического сервиса / В. Г. Федцов. – Ростов-на-Дону, «Феникс». – 2009. – 231с.
12. Герчикова І. А. Менеджмент: Підручник. - 3-є вид., Переоп. і доп. / І. А. Герчикова. – М.:, НИТКИ. 2000. - 501 с.
13. Карамушка Л. М. Психологічне управління / Л. М. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
14. Овчаренко М.І. Корпоративна культура організації як економічна категорія: її сутність і зміст / М.І. Овчаренко // Збірник наукових праць «Економічний простір». – 2011. – № 52/2. – С. 250-259.

References.

1. Ichuk G.I., Matsuk O.V. (2011) “Organizational culture: peculiarities of formation and evaluation of influence on the result of the activity of the collective”, *Naukovyj visnyk NLTU*, vol. 21.18
2. Bala O.I. (2006) “Approaches to the assessment of corporate culture” *Visnyk NU “L'vivs'ka politekhnika”* vol. 567, pp. 6-11.
3. Andreeva Y.V. (2010) *Orhanyzatsyonnaia kul'tura: Uchebnoe posobyie* [Organizational Culture: Textbook], St. Petersburg State Engineering and Economics University, St. Petersburg, Russia.
4. Weber M. (1990) *Yzbrannye proizvedeniia* [Selected Works] Progress, Moscow, Russia.
5. Kozlov V.V. (2001) *Korporativnaia kul'tura: opyt, problemy u perspektivy razvitiia: Monografyia* [Corporate culture: experience, problems and Prospects for Development: Monograph] YUNITI, Moscow, Russia.
6. Koshel'nyk V. M. “Essence and significance of organizational culture in the enterprise management system in the conditions of a transitive economy”, *Management* [Online], vol 47, available at: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_3/NV-2011-V3_47.pdf
7. Mazur Y.Y. (2003) *Efektivnyj menedzhment: Ucheb. posob.* [Effective Management: Study. way.] Vysshiaia shkola, Moscow, Russia.
8. Mardas A.N. (2003) *Orhanyzatsyonnyj menedzhment* [Organizational management] Peter, St. Petersburg, Russia.
9. Dashkov I.K. (2012) *Menedzhment: Ucheb. posob.* [Management: Study. way.] Vysshiaia shkola, Moscow, Russia.
10. Interdisciplinary Management Dictionary: Teaching. Manual (2011), ed. D.M. Chervanov, OI I. Zhilinska, Nichlava, Kyiv, Ukraine.
11. Fedtsov V. H. (2009) *Kul'tura otel'no-turystycheskoho servysa* [Culture of the tourist-tourist service], Phoenix, Rostov-on-Don, Russia.
12. Herchikova I. A. (2000) *Menedzhment: Pidruchnyk* [Management: Textbook], vol. 3, NITKI, Moscow, Russia.
13. Karamushka L. M. (2003) *Psykhologichne upravlinnia* [Psychological Management], Millennium, Kyiv, Ukraine.
14. Ovcharenko M.I. (2011) “Corporate culture of the organization as an economic category: its essence and content”, *Ekonomichnyi prostir*, vol. 52/2, pp. 250-259.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2018 р.