

DOI : 10.33274/2079-4762-2023-54-2-53-70

JEL : L20, L83, M11, M14

УДК 331.631+005.73+640.4

Ніколайчук О. А.,
канд. екон. наук,
доцент

Донецький національний університет економіки і
торгівлі ім. М. Туган-Барановського
Кривий Ріг, Україна,
e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua

Бадега А. С.,
магістрант

e-mail: badeha@donnuet.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

UDC 331.631+005.73+640.4

Nikolaichuk O. A.,
PhD in Economics,
Associate Professor

Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk Na-
tional University of Economics and Trade,
Kryvyi Rih, Ukraine
e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua

Badega A. S.,
Master

e-mail: badeha@donnuet.edu.ua

FEATURES OF ASSESSMENT OF PERSONNEL BEHAVIOR MANAGEMENT AND FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

***Мета.** Аналіз теоретичних та практичних засад оцінювання управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури готельно-ресторанного підприємства.*

***Методи.** У процесі дослідження використано такі методи та прийоми дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, дедукція, абстрактно-логічний метод, графічні й табличні методи (для наочного зображення аналізованого матеріалу).*

***Результати.** Для розвитку готельно-ресторанних закладів досить важливим є питання управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури. Проведений аналіз наукових думок щодо методик оцінювання управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури. Встановлено, дослідження організаційної культури та управління поведінкою персоналу включає в себе використання різних методів та інструментів для збору та аналізу даних.*

Для оцінки управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готельно-ресторанному закладі була запропонована методика, що включає 8 етапів, базується на емпіричних даних, дозволяє максимально повно оцінити стан управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури готельно-ресторанного закладу.

Апробація даної методики була проведена на базі готелю «Raziotel Кривий Ріг». За результатами проведеного дослідження щодо управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готелі «Raziotel Кривий Ріг» були систематизовані проблеми, а також запропоновані варіанти їх вирішення. Пропоновані заходи включають рішення щодо

удосконалення мотивації персоналу, зменшення конфліктності, поліпшення соціальної взаємодії персоналу, просування готелю у мережі Інтернет тощо.

Ключові слова: управління поведінкою персоналу, організаційна культура, готельно-ресторанне підприємство, методика, оцінка, опитування, анкетування.

Постановка проблеми. Для розвитку готельно-ресторанних закладів досить важливим є питання управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури. Саме від цих складових залежить значна частина успіху закладу. Роль управління поведінкою персоналу та організаційною культурою полягає у формуванні та підтримці таких аспектів як мотивація, комунікація, лідерство, конфліктологія, розвиток та психологічний комфорт працівників. Правильна організація роботи колективу впливає на всю роботу закладу в цілому. Вміння керівництва сформувати необхідний клімат в колективі, вміння донести свої цінності та бачення є обов'язковою та необхідною задачею. В сучасних умовах, незважаючи на обставини в країні, ці питання залишаються надвичайно актуальними, однак не всі власники та керуючі закладів готельно-ресторанного бізнесу приділяють достатню увагу правильній організації корпоративної культури та управлінню поведінкою персоналу, ставлячи в пріоритет інші цінності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління персоналом в готельно-ресторанній сфері є предметом численних досліджень. Дослідження управління поведінкою персоналу було закладено в наукових працях таких учених, як: О. Гончар, О. Давидова, А. Маслоу, Е. Мейо, Г. Саймон, Ф. Тейлор, А. Файоль.

Загальні проблеми організаційної поведінки і проблеми ефективності управління персоналом компаній готельно-ресторанного господарства вивчалися багатьма вітчизняними й зарубіжними вченими.

Бойко М. та Гопкало Л. у своїх дослідженнях [1] виділяли характеристики формування організаційної культури у готельному закладі.

Верезомська І. [2] досліджувала основні особливості управління поведінкою персоналу в готельно-ресторанному господарстві та проводила діагностику організаційної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу за методом Даніеля Денісона.

Гузар У, Завидівська О., Кулик О. [3] досліджували особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах та запропонували схему формування корпоративної культури на підприємствах індустрії гостинності.

Полотай Б. [4] дійшов до думки, що характер організаційної культури в сфері гостинності можна оцінити за критеріями, які визначаються певними ознаками.

В. Редько, С. Ваніна у праці [5] розкривали сутність функцій корпоративної культури, їх місце, особливості реалізації й вплив на якість готельного сервісу, аналізували особливості корпоративної культури найбільших готельних мереж.

Гакова М. досліджувала вплив управління поведінкою персоналу на розвиток готельно-ресторанного господарства, запропонувала модель управління клієнтоорієнтованою поведінкою персоналу та оцінку поведінки персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства за показниками клієнтоорієнтованої поведінки [6,7].

У роботі [8] було запропоновано систему оцінювання персоналу, в основі якої покладена концепція оцінювання персоналу за компетенціями, особистим внеском у справи готелю, врахуванням кар'єрного циклу працівника.

Віддаючи належне внеску дослідників у розбудову вище зазначених наукових питань, слід зауважити, що відсутнє системне дослідження щодо особливостей оцінювання управління персоналом та формування

організаційної культури у готельно-ресторанних закладах.

Мета статті – аналіз теоретичних та практичних засад оцінювання управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури готельно-ресторанного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Персонал готелю відіграє чи не найважливішу функцію у забезпеченні успішності закладу. Якість обслуговування напряду пов'язана з якістю та ефективністю сформованої організаційної культури. Вона створює у працівників почуття організаційної приналежності, формує їх зацікавленість закладом та є ключовим елементом стабільності й результативності, забезпечує почуття безпеки серед співробітників. Організаційна культура у системі управління поведінкою персоналу має виступати у ролі основного інструменту, який можна використовувати для згуртування співробітників навколо цілей, завдань та принципів закладу. Корпоративна культура надає можливість створити в закладі сприятливу, відкриту атмосферу, сприяє підвищенню рівня ініціативності, покращує спілкування. Використовуючи інструменти організаційної культури керівництво має змогу впливати на поведінку персоналу підприємства, забезпечуючи всі мотиваційні потреби та бажання персоналу.

Проведений аналіз наукових думок щодо наявних методик оцінювання управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури свідчить про розбіжність поглядів дослідників. Аналіз дієвості формування організаційної культури та управління поведінкою персоналу включає в себе використання різних методів та інструментів для збору та аналізу даних.

Сучасні підходи до оцінки організаційної культури потребують більш детального вивчення з врахуванням простоти та зручності їх використання у практиці. Тому підходи описані А.Овчаренко [9], з

використанням холістичного, метафоричного, етнографічного та кількісного підходів є надто проблематичними та складними для діагностики.

Найбільш оптимальними для діагностики можна вважати підходи Е. Шейна, Д. Денісона, Т. Діла і А. Кенеді, К. Камерона та Р. Куїнна Г. Захарчин.

Так, Е.Шейн пропонує «зануритись» у соціально-культурні процеси підприємства, а не покладатися лише кількісні методи діагностики. На його думку, вони є недостатньо точними та надійними. Дане дослідження вимагає на його проведення певний тривалий проміжок часу. Крім того, таке дослідження можна вважати недостатньо практичним, бо передбачає залучення зовнішніх консультантів для оцінки.

Проте інші підходи науковців до аналізу ефективності організаційної культури, які наведені у табл.1, вже можуть виступати більш оптимальними. Науковці пропонують оцінювати конкретні показники, які мають допомогти в аналізі ефективності організаційної культури.

Так, методика К. Кемерон та Р. Куїн [10] є достатньо ефективною як експрес-оцінка організаційної культури. Цей підхід дозволяє визначити а найважливіші характеристики діяльності підприємства. Щоб відрізнити його культуру від інших підприємств.

У методиці діагностики корпоративної культури за Т. Ділом і А. Кенеді [13] виділяють два критерії для опису «чистих» типів культур: швидкість зворотного зв'язку і ступінь ризику. В результаті утворилось чотири групи корпоративних культур: мачо, інвестицій, наполегливої роботи та процесу.

У свою чергу Д. Денісон [11] запропонував шкалу конкуруючих цінностей, яка характеризується 12-ма індексами, дане дослідження має багато переваг за трудомісткістю проведення та витрат.

Таблиця 1

Підходи до аналізу ефективності організаційної культури (складено авторами на основі [10-13])

Автор	Назва	Сутність	Показники
К. Камерон та Р. Куїнн [10]	OCAI (Organizational Culture Analysis Instrument)	Передбачає опитування працівників. Метод підходить більше як експрес-оцінка, так як не орієнтується на вимоги економічної діагностики.	1 Найважливіші характеристики закладу 2. Стиль лідерства 3. Управління 4. Здатність до об'єднання організації 5. Стратегічні цілі 6. Критерії успіху
Д. Денісон [11]	Шкала конкуруючих цінностей	Передбачає аналіз за допомогою 12 індексів	1. Місія (3 показники) 2. Стійкість (3 п.) 3. Адаптивність (3 п.) 4. Залучення в орг. діяльність (3 п.)
Т. Діл і А. Кенеді [13]	-	Передбачає аналіз за допомогою двох критеріїв «чистого» типу культур	1. Ступінь ризику 2. Швидкість зворотного зв'язку
Г. Захарчин [12]	-	Передбачає аналіз організаційної культури на основі реалізації її функцій.	1. Коефіцієнт освіченості персоналу 2. Коефіцієнт стабільності 3. Коефіцієнт трудової дисципліни 4. Коефіцієнт задоволеності 5. Коефіцієнт конфліктності

Відомою є методика Г. Захарчин [12], яка дає можливість оцінити корпоративну культуру на основі реалізації її функцій. Вона включає аналіз таких показників: коефіцієнт освітнього рівня персоналу, коефіцієнт стабільності персоналу підприємства, коефіцієнт трудової дисципліни, коефіцієнт задоволення від роботи та коефіцієнт конфліктності. Крім узагальнюючих показників, що характеризують безпосередньо економічну ефективність і рівень корпоративної культури підприємства, розраховуються показники, що визначають соціальний ефект заходів із удосконалення корпоративної культури.

З точки зору вітчизняної дослідниці Абрамової І. [14], ключовими факторами, які мають вплив на формування організаційної поведінки є рівень задоволеності та

мотивації працівників, тип та рівень сформованості організаційної культури, наявність конфліктів та причин їх виникнення, соціально-психологічний клімат у колективі. Відповідно напрямки оцінки організаційної поведінки працівників включають: оцінку рівня задоволення персоналу та мотивації; аналіз конфліктів, аналіз організаційної культури, оцінка соціально-психологічного клімату колективу. Аналіз організаційної поведінки працівників дослідницею пропонується здійснювати з використанням анкетування та опитування, а також через розрахунок кількісних показників.

Методи оцінювання поведінки персоналу є подібними до оцінювання організаційної культури, проте є деякі індивідуальні методики, що застосовуються лише при оцінці поведінки персоналу (табл.2).

Методики оцінювання поведінки персоналу (складено авторами на основі [15-17])

Назва	Сутність
360 градусів	Його особливість полягає в тому, що оцінка проводиться не тільки керівником співробітника, але й його колегами, підлеглими, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. У процесі 360-градусного звіту співробітник отримує повний обсяг зворотного зв'язку щодо своєї роботи від різних людей, які працюють з ним або спостерігають за його діяльністю. Це може бути корисно для розвитку кар'єри співробітника, оскільки він отримує різноманітні точки зору на свою роботу.
Метод вирішальних ситуацій	Метод полягає в тому, щоб визначити, як співробітник вирішує проблемні ситуації на робочому місці. Цей метод може включати в себе симуляцію вирішення реальних або потенційних проблем, рольові ігри, кейси або інші завдання, які дозволяють спостерігати за тим, як співробітник реагує на складні ситуації, як він приймає рішення та як впорядковує свої дії.
Метод шкали спостереження за поведінкою	Цей метод може включати в себе створення конкретних шкал або критеріїв, за якими спостерігач буде оцінювати певні аспекти поведінки співробітника. Наприклад, це може бути шкала оцінки комунікаційних навичок, лідерських якостей, ефективності у вирішенні конфліктів тощо. Спостереження за поведінкою може проводитися протягом певного періоду часу

На нашу думку, для оцінки ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства бажано використовувати комплекс методів із врахуванням тих аспектів, які підходять під конкретний заклад.

Для комплексної оцінки управління поведінкою персоналу та організаційної культури необхідно є методика, яка базується на емпіричних доказах, отриманих у результаті комбінації як кількісного, так і холістичного методу, що дозволить максимально повно оцінити стан управління поведінкою персоналу та організаційну культуру готельно-ресторанного закладу. Застосування комплексного оцінювання ефективності управління поведінкою персоналу та функціонування організаційної культури дозволить:

- приймати більш обґрунтовані управлінські рішення у цьому напрямку;
- поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів за цим напрямком;
- знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів управління

поведінкою персоналу та формування організаційної культури.

На нашу думку, для оцінки управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готельно-ресторанному закладі слід використовувати наступну методику (рис.1):

- 1) аналіз кількісного складу персоналу, його вікової та гендерної структури;
- 2) оцінка показників ефективності управління поведінкою персоналу та корпоративної культури закладу (коефіцієнти плинності, трудової дисципліни, задоволеності персоналу, освіченості, стабільності, конфліктності тощо);
- 3) характеристика формування організаційної культури закладу (мережі – в разі, якщо заклад входить до складу готельно-ресторанної мережі);
- 4) аналіз рівня організаційної культури закладу на основі опитування персоналу;
- 5) оцінювання рівня організаційної культури методом анонімного анкетування персоналу за складовими: нормативна діяльність, організація робочого процесу,

заробітна плата та мотивація, управління та внутрішній клімат;

6) діагностика ефективності формування корпоративного іміджу готельно-ресторанного закладу через оцінку задоволеності гостей якістю обслуговування;

7) оцінка показників результативності управління поведінкою персоналу та організаційної культури;

8) розробка рекомендацій для покращення управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готельно-ресторанному закладі.

Етап 1. Аналіз кількісного складу персоналу, його вікової та гендерної структури

Етап 2. Оцінка показників ефективності управління поведінкою персоналу та корпоративної культури закладу (коефіцієнти плинності, трудової дисципліни, задоволеності персоналу, освіченості, стабільності, конфліктності тощо)

Етап 3. Характеристика формування організаційної культури закладу (мережі – в разі, якщо заклад входить до складу готельно-ресторанної мережі)

Етап 4. Аналіз рівня організаційної культури закладу на основі опитування персоналу

Етап 5. Оцінювання рівня організаційної культури методом анонімного анкетування персоналу за складовими: нормативна діяльність, організація робочого процесу, заробітна плата та мотивація, управління та внутрішній клімат

Етап 6. Діагностика ефективності формування корпоративного іміджу готельно-ресторанного закладу через оцінку задоволеності гостей якістю обслуговування

Етап 7. Оцінка показників результативності управління поведінкою персоналу та організаційної культури

Етап 8. Розробка рекомендацій для покращення управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готельно-ресторанному закладі

Рис. 1. Методика оцінки управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готельно-ресторанному закладі (складено авторами)

Для апробації даної методики нами було проведено дослідження на базі готелю «Raziotel Кривий Ріг», що розташований у місті Кривий Ріг. «Raziotel Кривий Ріг» є трьохзірковим бізнес-готелем та входить до

відомої мережі «Optima Hotels & Resorts».

Аналіз кількісного складу персоналу готелю «Raziotel Кривий Ріг» за 2020-2022 роки наведено на рис. 2.

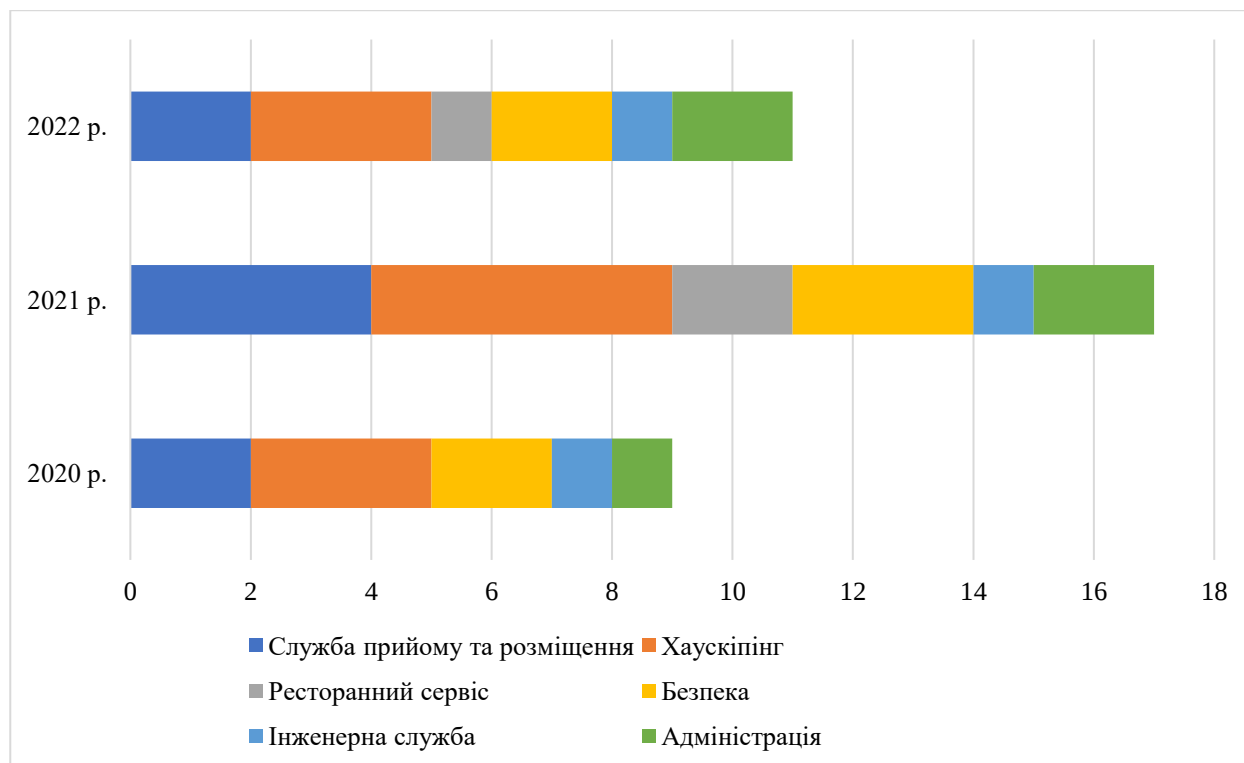


Рис. 2. Динаміка кількісного складу співробітників готелю «Raziotel Кривий Ріг» у 2020-2022 роках (складено на основі даних закладу)

Отже, станом на 2020 рік ситуація в готелі була майже критичною. Ситуація з епідемією, що на період 2020 року була ще в самому розпалі, суттєво вплинула на роботу готелю. Основними причинами зменшення кількості співробітників стало суттєве зменшення гостей. Станом на 2022 рік кількість персоналу стабілізувалася. Кількість працюючих зросла, хоч і не досягла рівня 2021 року, в першу чергу через повномасштабну війну. Робота нової команди злагоджена, але ще потребує доопрацювань.

Оцінка вікової структури персоналу закладу свідчить, що найбільш численною віковою категорією серед співробітників є особи віком від 30 до 35 років. Це пояснюється тим, що працівники такого віку вже мають певний досвід роботи та схильні до продовження саморозвитку та навчання. Більша

частка персоналу цього віку працює в службі прийому та розміщення. Інша частина - в адміністрації закладу. Найменш чисельна вікова категорія – 50-55 років. Працівники цієї категорії займають позиції в інженерній службі або охоронній.

Проведений аналіз гендерної структури закладу показав, що протягом трьох років зміни незначні. Основною частиною працівників готелю «Raziotel Кривий Ріг» залишаються жінки – 70-80% всього персоналу. Частина з них працює в службі прийому та розміщення.

Нами були проаналізовані показники плинності персоналу, трудової дисципліни, коефіцієнт задоволеності персоналу, коефіцієнт освіченості персоналу, коефіцієнт стабільності, коефіцієнт конфліктності. Готель показав нестабільні зміни коефіцієнта

плинності персоналу протягом трьох років, але загальний рівень показника залишився невисоким. Коефіцієнти трудової дисципліни та задоволеності працівників є задовільними, що свідчить про важливість дотримання правил та комфортних умов праці. Збільшення освіченості персоналу та невеликі зміни в стабільності кадрів вказують на успішне управління готелем. Коефіцієнт конфліктності залишається низьким, що вказує на здатність ефективно вирішувати конфліктні ситуації та створювати сприятливий колектив. Таким чином, можна констатувати високий рівень ефективності управління персоналом у готелі.

Компанія «Optima Hotels & Resorts», до складу якої входить готель «Raziotel Кривий Ріг», зацікавлена в якісній роботі та кваліфікованих працівниках. Саме тому керівництво робить все, щоб забезпечити своїх працівників необхідними знаннями. Компанія також проводить регулярні тренінги для розвитку своїх працівників. На навчальному порталі LMS Collaborator створюється курс із коротких ресурсів, який містить інформацію про оновлення стандартів, зміни в компанії, інновації в галузі HoReCa тощо. З метою забезпечення доступу до навчання цілодобово «Optima Hotels & Resorts» впровадила мобільне навчання. Працівники можуть отримувати знання прямо на роботі, використовуючи телефони, але за умов, що це не заважає роботі та не впливає на враження гостей. Результатом впровадження такої інновації стало підвищення якості сервісу з 70% до 89% [18].

Також «Optima Hotels & Resorts» активно підтримує дві ключові складові корпоративної культури в галузі навчання: орієнтація на стандарти; наставництво та підтримка. За допомогою LMS Collaborator мережа «Optima Hotels & Resorts» успішно оптимізувала та використовувала ці процеси, адаптувала свій бізнес під реалії війни, допомогло вивести його з кризового стану.

З використанням сучасних технологій компанія впровадила ще дві ключові

ініціативи: забезпечення вільного доступу до знань та створення можливостей для самовдосконалення співробітників; впровадження методології "Getting Things Done" у процесах навчання та інформування. Також працівники мають можливість вибирати ті тренінги, які самі вважають необхідними. Компанія регулярно створює нові курси та програми з використанням наявних ресурсів.

Крім того, компанія проводить навчання стажерів, залучаючи наставників, які також проходять відповідне навчання. Підготовка наставників здійснюється в режимі змішаного навчання з використанням онлайн-системи LMS Collaborator для самостійного навчання та офлайн-тренінгу.

Один з головних принципів організаційної культури мережі «Optima Hotels & Resorts» - це зосередження на клієнті. Кожен співробітник мережі повинен розуміти, що гості - це основа бізнесу, тому їх задоволення - це головний пріоритет. Цей підхід відображається в уважному ставленні до клієнтів, які отримують якісний сервіс та максимальний комфорт під час перебування в готелі.

Крім того, «Optima Hotels & Resorts» дбає про своїх співробітників. Компанія пропонує робоче місце з можливостями для розвитку кар'єри, а також надає можливості для навчання та підвищення кваліфікації. Кожен працівник мережі може розраховувати на підтримку та допомогу від керівництва та колег.

«Optima Hotels & Resorts» відкрита до нових ідей та ініціатив своїх співробітників. Компанія створює умови для того, щоб кожен міг внести свій внесок у розвиток бізнесу та покращення якості сервісу [18].

Для підтримання високого рівня обслуговування у готелі «Raziotel Кривий Ріг» діють: стандарти бренду та корпоративної культури; стандарти обслуговування та операційної діяльності; єдині стандарти служби ресторанного сервісу; єдина стандартизація процесів обслуговування гостей; єдина система автоматизації; єдина система адаптації,

навчання та розвитку співробітників; власна програма мотивації персоналу.

У ході дослідження нами було проведено опитування персоналу стосовно рівня організаційної культури та якості управління поведінкою персоналу. Було опитано близько 65% від всього персоналу закладу. Респондентами виступали співробітники з таких

служб: служба прийому та розміщення, ресторанна служба та хаускіпінг. Оцінка відбувалася за 5-ти бальною шкалою, де 5 – максимальне значення, 1 – мінімальне значення. Опитування проводилося в режимі офлайн. Результати усереднених оцінок за результатами опитування наведені в табл.3.

Таблиця 3

Усереднені дані опитування щодо рівня організаційної культури персоналу в готелі «Raziotel Кривий Ріг» (складено авторами на основі проведеного опитування)

Аспекти орг. культури	Оцінка	Висновок
Лідерство	4	Більша частина робітників мають позитивні думки щодо головного керівництва готелю, проте є деякі скарги стосовно керівників «ланок» в організаційній структурі.
Внутрішня комунікація	3	Іноді серед робітників виникають конфлікти, які займають час на їх вирішення, та частково впливають на якість виконуваної роботи
Співпраця між співробітниками	4	Організація роботи відбувається швидко та якісно, завдяки швидкому реагуванню служб, та їх чіткій співпраці.
Прийняття ризику	2	Більшість робітників стверджує, що керівництво не схильне до ризику. Проте враховуючи час та ситуацію, таку тактику можна вважати вірною
Орієнтація на клієнта	5	Як і більшість готелів, «Raziotel Кривий Ріг» орієнтується на гостей. Проте в ситуаціях, коли співробітник потребує захисту, готель також його надає
Гнучкість та інновації	2	Ситуація та ж сама, що і з прийняттям ризику.
Доступність навчання	3	Готель забезпечує своїм робітникам певне навчання для підвищення кваліфікації. Проте на думку робітників, подібний аспект управління мав би проводитися частіше.
Задоволеність співробітників	4	Більшість робітників задоволені своєю роботою, умовами праці, та її оплати.
Разом	27/40	

Загальна кількість балів склала 27 з 40 можливих балів. Більшість отриманих оцінок щодо кожного аспекту була позитивною, але за усіма аспектами не дотягувала до максимальної, окрім орієнтації на клієнта. Отже, показник клієнтоорієнтованість має найвищу оцінку за результатами проведеного опитування. Це може бути як плюсом готелю, так і його мінусом. Керівництво має тримати баланс між гостями та власними

співробітниками, тоді організаційна культура буде побудована більш раціонально.

За результатами проведеного опитування були виявлені слабкі місця - «внутрішня комунікація», «доступність навчання», «прийняття ризику», «гнучкість та інновації». Вони отримали найменшу кількість балів.

Ще одним актуальним методом оцінювання організаційної культури є анкету-

вання. Нами було обране анонімне анкетування, бо, на нашу думку, саме воно дозволяє побачити більш об'єктивну картину та виявити проблеми закладу. Анонімність вберігає співробітників від тиску, який може бути задіяний керівництвом з метою отримання гарного результату. Подібний тиск може бути навіть просто на підсвідомому рівні, коли працівник просто знає, що результати анкетування будуть відомі.

Анкетування відбувалося через онлайн платформу за допомогою Google Форми, з неможливістю отримання електронних адрес. Респондентами виступали такі служби: служба прийому та розміщення, ресторанна служба, хаускіпінг, адміністарція. Загальна кількість опитуваних

співробітників склала 75% від всієї кількості робітників готелю. Оцінка результатів відбувалась за допомогою виставлення балів від 0 до 10, де 10 – це оцінка у тому випадку, якщо думка опитуваного повністю збігається з твердженням, а 0 – коли думка опитаного повністю протилежна від твердження.

Для більш детального оцінювання анкети була розділена нами на категорії, за якими проводився подальший аналіз. До категорій входять такі складові: нормативна діяльність, організація робочого процесу, заробітна плата та мотивація, управління та внутрішній клімат.

Результати анкетування наведені в табл.4.

Таблиця 4

Анкетування персоналу щодо рівня організаційної культури в готелі «Raziotel Кривий Ріг» (складено за результатами самостійного опитування)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Питання	Результат за виставленими оцінками, %										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Нормативна діяльність</i>											
1. В нашому закладі новим працівникам надається можливість ознайомитися з вимогами щодо роботи.											100
2. Персонал готелю працює за чіткими інструкціями та правилами поведінки.									25		75
3. В готелі можуть працювати всі бажаючі.						25		50			25
4. Працівник готелю мають можливість постійно отримувати нову внутрішньоорганізаційну інформацію.										25	75
<i>Організація робочого процесу</i>											
5. Наша діяльність чітко організована.										50	50
6. В готелі налагоджена система комунікацій										25	75
7. Робочі місця у працівників добре облаштовані									25	25	50
8. Все, що потрібне для роботи, у нас завжди під рукою										50	50
9. Робота, яку ми виконуємо дуже цікава.								25		25	50
10. Трудове навантаження оптимальне.									75		25
<i>Заробітна плата та мотивація</i>											
11. Система заробітної плати в готелі не викликає нарікань та невдоволень працівників									50	25	25
12. Творчість та ініціатива у нас заохочуються.								25	25		50
13. Виявляється увага до індивідуальних відмінностей та потреб працівників.									25	25	50

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ

14. Дисциплінарні заходи в організації застосовуються як виключення.									25	25	50
15. В готелі заохочується безпосереднє звернення працівників до керівництва.						25		25			50
16. Заохочуються прояви ініціативності працівників.						25			25		50
<i>Управління</i>											
17. В готелі приймаються своєчасні і ефективні управлінські рішення.									25	25	50
18. У підрозділах готелю налагоджено раціональну систему підвищення кваліфікації працівників, висунення на нові посади.								25			75
19. В готелі культивуються різні форми і методи комунікацій (збори, дискусії тощо).									25		75
20. Працівникам надається можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень.						25	25				50
21. Здійснюється професійне (продумане) оцінювання діяльності працівників.									50		50
22. Конфліктні ситуації вирішуються з урахуванням реальної ситуації.								25		25	50
23. В готелі практикується делегування повноважень на нижчі ешелони управління.									25	25	50
24. Керівництво готелю націлене на нововведення.								25	50		25
<i>Внутрішній клімат</i>											
25. В готелі панує кооперація і взаємоповага між працівниками.										25	75
26. Працівники готелю підтримують хороші взаємини один з одним.									25		75
27. Взаємини працівників з керівництвом на високому рівні								25	25		50
28. В готелі підтримується двостороння комунікація.										50	50

Для того, щоб отримати наочний результат, було підраховано середнє значення балів по кожній категорії та за кожною групою балів.

Аналіз розподілу виставлених оцінок за 10-бальною шкалою при анкетуванні персоналу щодо рівня організаційної культури у готелі «Raziotel Кривий Ріг» наведений на рис. 3.

За результатами виставлених оцінок за категорією «Нормативна діяльність» можна зробити висновок, що в цій категорії у відсотковому співвідношенні максимальна оцінка в 10 балів має близько 69% відповідей. Проте відсоток відповідей, що отримали 7 балів, складає 12,5%. Такі відповіді були отримані на питання: «Чи всі бажаючі можуть працювати в готелі», тому таку відповідь можна вважати цілком логічною. Робота

в готелі вимагає відповідної до посади освіти, керівництво готелю намагається відповідати цим впровадженням нормам.

Наступною категорією для аналізу виступає «Організація робочого процесу». Оцінка 10 балів від загальної кількості балів складає 54,2%. Співробітники досить гарно оцінили організацію робочого процесу. Персонал забезпечений всім необхідним для виконання роботи, система комунікацій налагоджена добре та працює швидко. Достатньо невеликий обсяг відповідей з оцінкою 10 балів отримано на питання оптимальності трудового навантаження - лише 25% від всієї кількості респондентів. Інші респонденти, відповідаючи на це питання, виставили оцінку 8 балів. Отже, керівництву слід вжити заходи щодо оптимізації трудового навантаження.

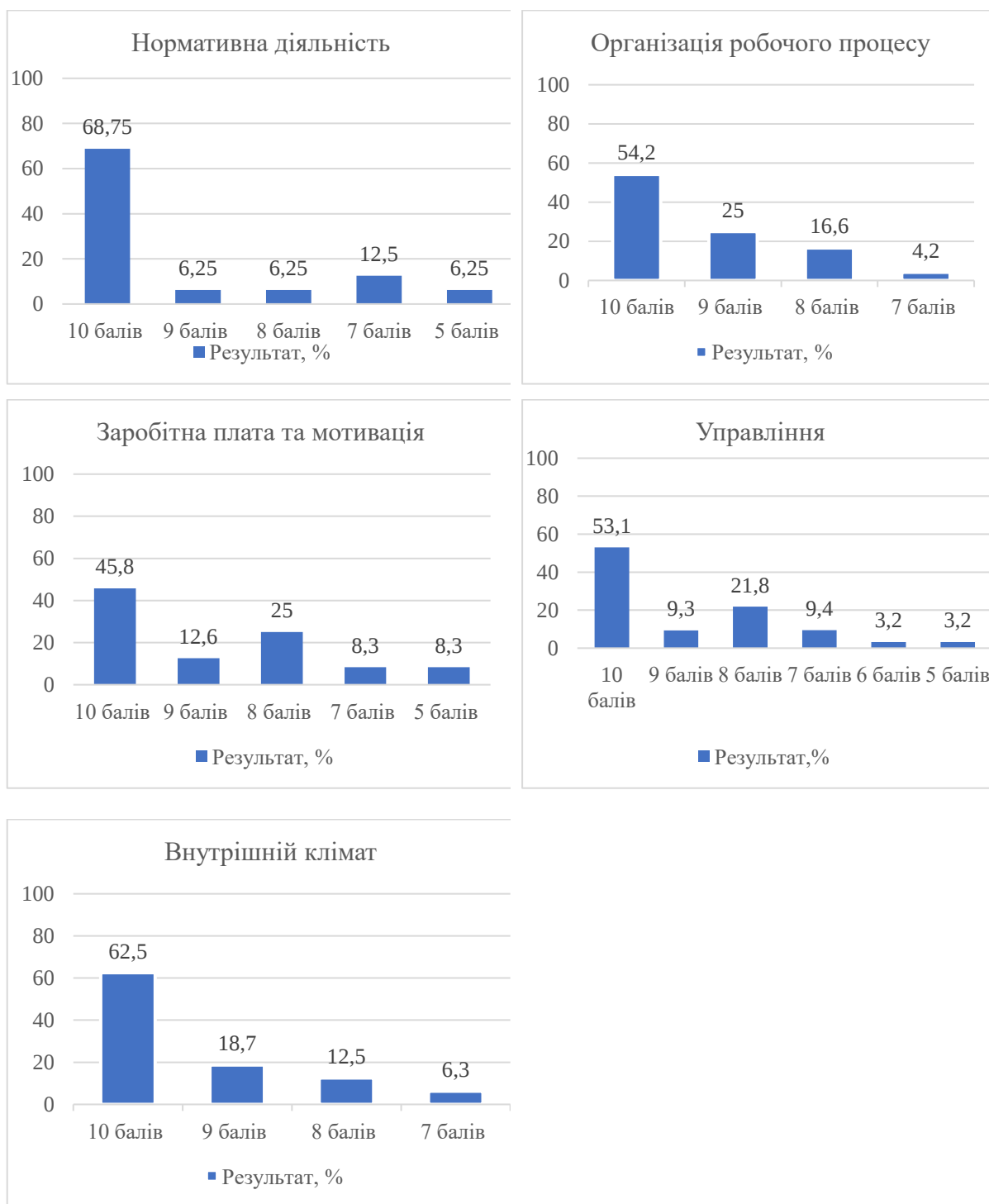


Рис.3. Аналіз розподілу виставлених оцінок за 10-бальною шкалою при анкетуванні персоналу щодо рівня організаційної культури у готелі «Raziotel Кривий Ріг», % (складено за результатами самостійного опитування)

Категорія «заробітна плата та мотивація» також була нами проаналізована, кількість респондентів, що оцінили рівень заробітної плати та мотивації найвищим балом становить менше половини – 45,8%. Тим не менш, 25% співробітників закладу оцінили рівень заробітної плати та мотивації у 8 балів. Була також невелика кількість опитуваних, що оцінили цей пункт в 7 та 5 балів. Отже, в закладі наявна певна розбіжність в думках. Частину персоналу цілком задовольняє фінансова сторона роботи, у інших, враховуючи результати анкети, є певні невдоволення щодо оплати праці. Тому керівництву також варто звернути на це увагу.

Аналіз відповідей за категорією «Управління» показав наступні показники: оцінка в 10 балів даної категорії складає 53,1%, що слід оцінювати позитивно. Оцінка «9» по даному питанню набрала 9,3% відповідей, а оцінку «8» виставили 21,8% персоналу. 3,2% опитаного персоналу виставили оцінки 6 та 5. Отже, показник управління в готелі на високому рівні. Низький позитивний бал отримало питання, яке стосується орієнтації керівництва на нововведення. Такий результат отримано в ході опитування, що стосувався нововведень, гнучкості, інновацій та ризиків в роботі готелю. Це означає, що готель не ставить ці питання в пріоритетні, проте

впровадження таких рішень могло б суттєво збільшити попит та успіх готелю на ринку.

Останньою категорією для аналізу був внутрішній клімат в готелі. Оцінювання результатів показало, що відповіді на питання щодо внутрішнього клімату отримали майже найвищий відсоток балів з оцінкою в 10. Він складає 62,5%. Найбільш високі оцінки отримали лише питання щодо нормативної діяльності. Респонденти зазначили, що мають гарні відносини як з колективом, так і з керуючою ланкою.

Отже, керівництво раціонально побудувало відносини між співробітниками та в цілому орієнтувалося на створення сприятливого внутрішнього клімату. Отже, загальні показники організаційної культури в готелі «Raziotel Кривий Ріг» на досить високому рівні. Тому можемо стверджувати, що формування та розвиток організаційної структури в закладі відбувалося правильно та мало позитивні результати.

Аналіз будь-якого готелю неможливий без оцінки так званого «фідбеку». На основі сайту booking.com нами було проведено дослідження відгуків гостей, що зупинялися в готелі. Оцінка проводилася по таким категоріям: персонал, комфорт, зручності, ціна/якість, чистота (рис.4).

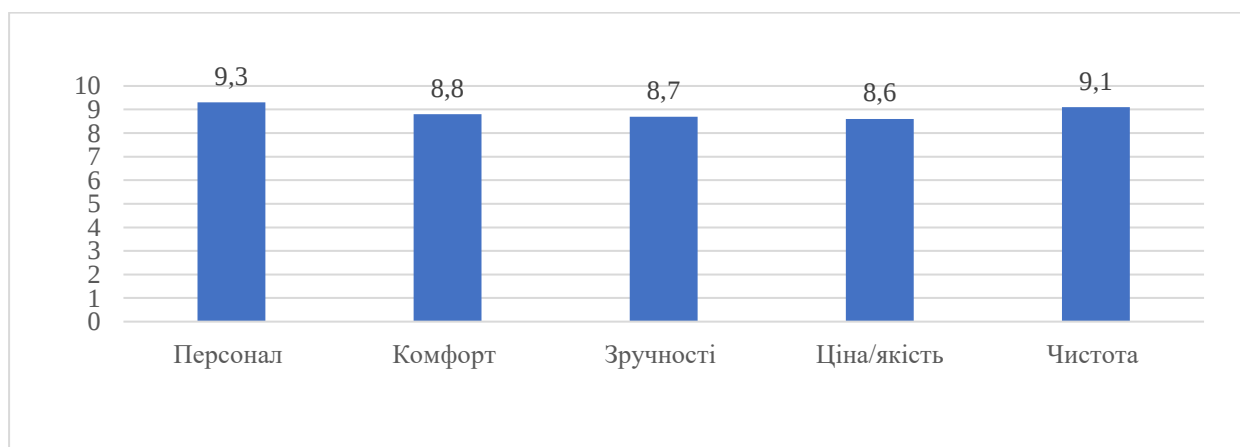


Рис. 4. Аналіз відгуків гостей готелю «Raziotel Кривий Ріг» на базі сайту booking.com в період з 2020 – 2022 рр. (складено авторами на основі [19])

Отже, найбільший рівень задоволення гостей відповідає саме за категорією «Персоналу», тож можна зробити висновок, що робота служб, які працюють безпосередньо з гостями, побудована вірно. Аналіз відгуків гостей свідчить, що в більшості випадків люди скаржилися на технічні несправності в номерах, на погану шумоізоляцію, проте дуже позитивно відгукувалися про персонал, оцінюючи його як «ввічливий, привітний, уважний, готовий допомогти з будь-якою проблемою і в будь-якій ситуації».

Нами також була проведена оцінка показників ефективності управління поведінкою персоналу та організаційної культури.

За результатами проведеного аналізу зафіксовано підвищення прибутку та рентабельності персоналу, що свідчить про успішну економічну діяльність готелю впродовж усього періоду. Проведена оцінка динаміки продуктивності персоналу свідчить про її зростання. Таким чином, у готелі реалізується успішна стратегія розвитку та високий рівень професіоналізму команди «Raziotel Кривий Ріг».

Зважаючи на реалії воєнного часу, слід рекомендувати впровадження наступних управлінських рішень щодо вдосконалення організаційної культури та управління поведінкою персоналу в готелі «Raziotel Кривий Ріг» (табл 4).

Таблиця 4

Заходи щодо вдосконалення організаційної культури та управління поведінкою персоналу в готелі «Raziotel Кривий Ріг» (запропоновано авторами)

Виявлені проблеми	Захід по вдосконаленню
Недостатній рівень мотивації персоналу	Здійснити анкетування та інтерв'ю серед співробітників для з'ясування їхніх потреб і очікувань.
	Розробка системи преміювання та бонусів за результативність роботи
	Запровадження програми соціальної взаємодії.
	Регулярне оцінювання ефективності стратегії та коригування за потреби.
Часткова незацікавленість у впровадженні інновацій	Просування готелю у мережі Інтернет (сторінки у Instagram, Facebook чи Tik Tok)
Рівень конфліктності	Забезпечення персоналу тренінгами з навичок ефективної комунікації та зменшення конфліктності

Висновки. Проведений аналіз наукових думок щодо методик оцінювання управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури. Для оцінки управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готельно-ресторанному закладі була запропонована методика, що включає 8 етапів: аналіз кількісного складу персоналу, його вікової та гендерної структури; оцінка показників ефективності управління поведінкою персоналу та корпоративної культури закладу (коефіцієнти плинності, трудової дисципліни, задоволеності персоналу, освіченості, стабільності, конфліктності тощо); характеристика формування організаційної культури закладу

(мережі – в разі, якщо заклад входить до складу готельно-ресторанної мережі); аналіз рівня організаційної культури закладу на основі опитування персоналу; оцінювання рівня організаційної культури методом анонімного анкетування персоналу за складовими: нормативна діяльність, організація робочого процесу, заробітна плата та мотивація, управління та внутрішній клімат; діагностика ефективності формування корпоративного іміджу готельно-ресторанного закладу через оцінку задоволеності гостей якістю обслуговування; оцінка показників результативності управління поведінкою персоналу та організаційної культури; розробка рекомендацій для покращення управління поведінкою

персоналу та формування організаційної культури у готельно-ресторанному закладі. Методика дозволяє максимально повно оцінити стан управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури готельно-ресторанного закладу.

Апробація даної методики нами була реалізована на базі готелю «Raziotel Кривий Ріг». За результатами проведеного дослідження щодо дієвості управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у готелі «Raziotel Кривий Ріг» нами були систематизовані проблеми, а також запропоновані варіанти їх вирішення. Пропоновані заходи включають рішення щодо удосконалення мотивації персоналу, зменшення конфліктності, поліпшення соціальної взаємодії персоналу, просування готелю у мережі Інтернет тощо.

Список літератури

1. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с. URL: <http://tourism-book.com/pbooks/book-58/ua/chapter-2156>.
2. Вережомська І. Г. Діагностика організаційної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу за методом Данієля Денісона. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С. 74–77.
3. Гузар У. Є, Завидівська О. І., Кулик О. М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 2(25). С. 192.
4. Полотай Б. Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності. *Підприємництво і торгівля*. 2016. № 20. С. 32–35.
5. Редько В. Є., Ваніна С. В. Вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_34.
6. Гакова М. В. Еволюція поглядів на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2016. №7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/41.pdf
7. Гакова М. В. Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 24. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_24_22.
8. Кичко І. І., Гайова Д. В. Перспективи використання системи оцінювання персоналу підприємств готельного бізнесу за критеріями компетентності та особистого внеску. *Ефективна економіка*. 2021. №3. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.7.
9. Овчаренко О. А. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу. URL: [http / www.confcontact.com / 2007nov / ovcharenko.html](http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko.html).
10. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Dissertation. Michigan, 1999. 320 p.
11. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона / Denison Consulting. URL: [http / www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com).
12. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Смолінська Н. В. Корпоративна культура: навчальний посібник. Львів: 2011. 345 с.
13. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23573/1/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>.

14. Абрамова І. О. Теоретико-методичні засади організаційної поведінки персоналу. *Економічний форум*. 2022. №1(1), 42-48. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-5>.
15. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
16. Воронкова А. Е, Бабяк М. М, Коренев Е. Н, Мажура І. В. Корпорації: управління і культура /за ред. докт. екон. наук, професора А. Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
17. Хміль Ф. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с
18. Як Reikartz Hotel Group адаптував бізнес до умов війни. *LMS Collaborator*. URL: <https://collaborator.biz/blog/how-the-reikartzhotelgroup-adapted-the-business-to-wartime-conditions/>
19. Офіційна сторінка готелю «Raziotel Kryvyi Rih». *Raziotel Kryvyi Rih. Booking.com*. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/domashniy-uyut-business.uk.html>.
4. Polotai, B. Ia. (2016). *Rozvytok korporativnoi kultury v industrii hostynnosti*. [Development of corporate culture in the hospitality industry]. *Pidpryemnytstvo i torhivlia* [Entrepreneurship and trade]. No. 20. pp. 32–35.
5. Redko, V. Ie., Vanina, S. V. (2018). *Vplyv korporativnoi kultury na yakist hotelnoho servisu* [The influence of corporate culture on the quality of hotel service]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. No. 11. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_34.
6. Hakova, M. V. (2016). *Evoliutsiia pohliadiv na upravlinnia povedinkoiu personalu pidpryemstv hotelno-restorannoho hospodarstva* [The evolution of views on the management of the behavior of personnel of hotel and restaurant enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. No. 7. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/41.pdf.
7. Hakova, M. V. (2017). *Otsinka efektyvnosti upravlinnia povedinkoiu personalu pidpryemstv hotelno-restorannoho hospodarstva* [Evaluation of the effectiveness of management of the behavior of personnel of hotel and restaurant enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies]. Is. 24. pp. 101-105. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_24_22.
8. Kychko, I. I., Haiova, D. V. (2021). *Perspektyvy vykorystannia systemy otsiniuvannia personalu pidpryemstv hotelnoho biznesu za kryteriiamy kompetentnosti ta osobystoho vnesku* [Prospects for the use of

References

1. Boiko, M. H., Hopkalo, L. M. (2006). *Orhanizatsiia hotelnoho hospodarstva* [Organization of the hotel industry]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. 448 p. Available at: <http://tourism-book.com/pbooks/book-58/ua/chapter-2156>.
2. Verezomska, I. H. (2013). *Diahnostyka orhanizatsiinoi kultury pidpryemstva hotelno-restorannoho biznesu za metodom Danielia Denisona* [Diagnostics of the organizational culture of the hotel and restaurant business according to Daniel Denison's method]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli* [Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade]. No. 5 (61). pp. 74–77.
3. Huzar, U. Ie, Zavydivska, O. I., Kulyk, O. M. (2020). *Osoblyvosti formuvannia*

- the personnel evaluation system of hotel business enterprises based on the criteria of competence and personal contribution]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. No. 3. Available at: DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.7.
9. Ovcharenko, O. A. *Metodyka ta protses di-ahnostyky korporatyvnoi kultury v umovakh internatsionalizatsii biznesu* [The methodology and process of diagnosing corporate culture in the context of business internationalization]. Available at: [http / www.confcontact.com / 2007nov / ovcharenko.html](http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko.html).
 10. Cameron K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*: Dissertation. Michigan. 320 p.
 11. *Metodyka diahnostyky orhanizatsiinoi kultury D. Denisona* [D. Denison's method of diagnosing organizational culture]. Denison Consulting. Available at: [http / www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com).
 12. Zakharchyn, H. M., Liubomudrova N. P., Vynnychuk R. O., Smolinska N. V. (2011). *Korporatyvna kultura* [Corporate culture]. Lviv. 345 p.
 13. Barkova, K. O. *Metody otsinky ta analizu orhanizatsiinoi kultury* [Methods of evaluation and analysis of organizational culture]. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka* [Modern problems of enterprise management: theory and practice]. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23573/1/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>.
 14. Abramova, I. O. (2022). *Teoretyko-metodychni zasady orhanizatsiinoi povedinky personal* [Theoretical and methodological principles of organizational behavior of personnel]. *Ekonomichnyi forum* [Economic Forum]. No.1(1). pp. 42-48. Available at: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-5>.
 15. Savchenko, V. (2002). *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Management of personnel development]. Kyiv: KNEU. 351 p.
 16. Voronkova A. E, Babiak M. M, Koreniev E. N, Mazhura I. V. (2006). *Korporatsii: upravlinnia i kultura* [Corporations: management and culture]. Drohobych: Vymir, 2006. 376 p.
 17. Khmil, F. (2006). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Akademydav. 487 p.
 18. *Yak Reikartz Hotel Group adaptuvav biznes do umov viiny* [How the Reikartz Hotel Group adapted business to wartime conditions]. LMS Collaborator. Available at: <https://collaborator.biz/blog/how-the-reikartzhotelgroup-adapted-the-business-to-wartime-conditions>.
 19. *Ofitsiina storinka hoteliu «Raziotel Kryvyi Rih»* [Official page of the hotel "Raziotel Kryvyi Rih"]. Raziotel Kryvyi Rih. Booking.com. Available at: <https://www.booking.com/hotel/ua/domashniy-uyut-business.uk.html>.

Objective. The objective of the present article is analysis of the theoretical and practical principles of evaluating the management of personnel behavior and the formation of the organizational culture of a hotel and restaurant enterprise.

Methods. The following research methods and techniques were used in the research process: analysis, synthesis, generalization, induction, deduction, abstract-logical method, graphical and tabular methods (for a visual representation of the analyzed material).

The results. For the development of hotel and restaurant establishments, the management of staff behavior and the formation of organizational culture are quite important. The analysis of scientific opinions on the methods of evaluating the management of personnel behavior and the formation of organizational culture was carried out. It is established that the study of organizational culture

and management of personnel behavior includes the use of various methods and tools for data collection and analysis.

To evaluate the management of personnel behavior and the formation of organizational culture in a hotel and restaurant establishment, a methodology was proposed, which includes 8 stages, is based on empirical data, and allows to fully assess the state of management of personnel behavior and the formation of organizational culture of a hotel and restaurant establishment.

Approbation of this technique was carried out on the basis of the Raziotel Kryvyi Rih hotel. obation of this methodology was conducted by us on the basis of the Raziotel Kryvyi Rih hotel. Based on the results of the conducted research on the management of personnel behavior and the formation of organizational culture at the hotel "Raziotel Kryvyi Rih", we systematized the problems, as well as proposed options for solving them. The proposed measures include solutions for improving staff motivation, reducing conflict, improving social interaction of staff, promoting the hotel on the Internet, etc.

Key words: *personnel behavior management, organizational culture, hotel and restaurant enterprise, methodology, assessment, survey, questionnaire.*

Надійшла до редакції: 05.12.23