

ТЕМА: Корпоративна культура та гостинність як основа конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства

Мета: ознайомити студентів із корпоративною культурою

Тип: повідомлення та засвоєння нових знань

Форма: лекція

Обладнання: конспект лекції, дидактичний матеріал, завдання до виконання самостійної роботи

Рекомендована література:

- Головка О.М., Кампов Н.С., Махлинець С.С., Симочко Г.В. Організація готельного господарства: навч. посіб. К.: Кондор, 2012. 338 с.
- Данько Н. І. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишневська [за заг. ред. А. Ю. Парфіненка]. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 288 с.
- Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Г. Й. Островська та ін. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.
- Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підруч. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. 487 с.

План

1. Поняття корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу
2. Формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу

3. Принципи формування конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Основні поняття: персонал, план, маркетинг, управління персоналом, гостинність, технології, оцінка праці.

1. Поняття корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу

На сьогоднішній день не існує одного чіткого трактування терміну “корпоративна культура”. На думку Баррі Фегана, корпоративна культура - це ідеї, інтереси і цінності, що розділяються групою. Сюди входять навички, досвід, процеси комунікації і ухвалення рішень, спрямованість й очікування, реально випробувані працівниками.

Корпоративна культура (англ. corporate culture) - це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та яка передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації.

Інші науковці під корпоративною культурою розуміють систему цінностей і переконань, що розділяються всіма працівниками, колективна свідомість і менталітет організації. **Корпоративна культура визначає поведінку персоналу** готелю, його взаємини з клієнтами, керівництвом, посередниками, постачальниками, що завдяки цьому знають, як діяти і на що чекати від службовця. Корпоративна культура дає працівникам почуття мети і формує відданість своїй організації, відповідальності за все, що відбувається, усвідомлення важливості комунікацій, створює основу для стабільності, контролю та єдиного цілого.

Дослідники корпоративної культури пропонують наступні інструменти її трансформації та впливу на поведінку працівників:

- зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера. Це один із найбільш сильних методів, оскільки своїми повторюваними діями менеджер дає знати працівникам, що є важливим і що очікується від них;
- зміна стилю управління кризою і конфліктом;

- трансформація програм навчання. Аспекти корпоративної культури засвоюються підлеглими через те, як вони повинні виконувати свої ролі;
- зміна системи мотивації.

Корпоративна культура свого роду є “ізюминкою” індустрії гостинності. Корпоративна 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.

Ключовою фігурою в готелі, яка створює свою корпоративну культуру, є керівник. Одне з його основних завдань - забезпечити відповідність

поведінки виконавців готельних послуг цілям готелю і його стратегії. Як показує практика, найбільш прибутковим та ефективно функціонуючим готелем буде той, на чолі якого стоїть людина, яка пройшла по всіх щаблях кар'єрної драбини підприємства, керівником якого він є. Адже саме тоді він знає всі особливості й може більш чітко керувати формуванням культури свого підприємства.

Ще одна важлива особливість формування корпоративної 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 і так далі.

Один із головних напрямків формування корпоративної 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.

Характер корпоративної культури в індустрії гостинності описується системою ознак, визначених за декількома критеріями. Корпоративна культура:

- позитивна - фіксує значимість і важливість професійно-трудової діяльності фахівців сфери гостинності;
- негативна - відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві сфери гостинності в цілому є позитивним, однак для окремого співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації - невідповідним.

2. Формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Формуючи корпоративну культуру компанії, керівник повинен мати досить повне уявлення про культуру взагалі і корпоративної зокрема. Його завдання - розуміти роль і місце його особистої і корпоративної культури в досягненні цілей організації, грамотно виявляти її специфіку, коректувати і підтримувати на оптимальному рівні.

Керівник повинен передбачати наслідки своїх рішень у культурологічному аспекті. Підвищує його авторитет і вміння діагностувати причини невдач і успіхів, багато з яких відносяться прямо або побічно до корпоративної культури.

Фактори, що сприяють підтримці корпоративної культури

У рішенні завдання підтримки сформувалася корпоративної культури визначальну роль відіграють три фактори:

- відбір персоналу;
- діяльність вищого керівного ланки;
- культурна адаптація і її основні стадії.

1. Відбір персоналу. Відбір персоналу переслідує певну мету - ідентифікувати і набрати людей, що володіють знаннями, навичками і здібностями, що дозволяють їм успішно виконувати роботу. Однак, як правило, необхідним вимогам відповідає не один кандидат, а декілька. При остаточному відборі перевага віддається тим, які більшою мірою сумісні з організаційною культурою фірми і система цінностей яких ідентична корпоративним.

У процесі відбору вирішується двоєке завдання: з одного боку, кандидати оцінюють свою відповідність вимогам організації, а з іншого - організація отримує можливість відсіяти тих претендентів, які згодом можуть руйнуючим чином впливати на її ключові цінності.

2. Діяльність керівної ланки. Творці компанії на основі власних уявлень, а також ідей, запозичених з надійних джерел, виробляють бачення і задають загальний напрям майбутньої діяльності компанії. Вони, фактично домагаючись формування своєї версії корпоративної культури, самі підбирають, навчають і готують керівників середньої ланки (менеджерів), здатних реалізувати поставлені цілі, і через них домагаються виконання роботи та вирішення завдань компанії найкращим чином.

Якщо керівник формує корпоративну культуру, то менеджер є чимось на зразок зразка моралі та етики для співробітників компанії. Саме менеджер формує необхідні умови і спонукальні мотиви, що змушують співробітників приймати ті цінності й відносини, які відповідають цілям організації і одночасно задовольняють їх потребам.

Щоб дії керівництва сприяли формуванню та зміцненню корпоративної культури, менеджер повинен бути послідовний у своїх діях. Будь-яка невідповідність між вчинком і його наслідками, створене з вини менеджера, підриває основи корпоративної культури.

Як тільки новий співробітник вступає в організацію, його менеджер пояснює йому, як має бути зроблена робота, як слід виконати поставлене завдання. По завершенні роботи менеджер може висловити або не висловити своє схвалення чи невдоволення.

Отже, корпоративна культура передається через відповідну реакцію менеджера на дію працівника. У міру зростання числа засвоєних моделей «вчинок - наслідок» у нового члена організації виникає уявлення про повний спектр прийнятих в організації норм, і корпоративна культура, у свою чергу, формує у індивіда потрібне сприйняття дійсності шляхом створення нових норм, цінностей, уявлень.

3. Культурна адаптація і її основні стадії. Наскільки ефективні б не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитися з організаційною культурою і вести себе відповідно з нею. Саме тому робляться зусилля, що б допомогти новим працівникам адаптуватися до організаційної культури.

3. Принципи формування конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових.

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками .

Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства.

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).
2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Запитання для самоперевірки:

1. Які особливості адаптації нових працівників?
2. За якими принципами формується конкурентоспроможність підприємства?
3. Назвіть умови для забезпечення конкурентоспроможності.