

УДК 331:108.4

Антошкова Н. А.,

antoshkova209@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4715-8182,

старший викладач, кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, м. Хмельницький

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

***Анотація.** Перспективи сталого розвитку підприємств ресторанної індустрії України визначаються далеко не короткостроковими результатами отримання прибутку, а застосуванням стратегії клієнтоорієнтованого сервісу, спрямованої на підвищення конкурентноздатності і, як результат, досягнення економічного ефекту в довгостроковому періоді. У статті розглянуто роль кадрового забезпечення у формуванні клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства. Доведено, що основним суб'єктом, що реалізує клієнтоорієнтований сервіс на підприємстві, є його персонал. Сформовано авторський алгоритм формування клієнтоорієнтованості персоналу. Обґрунтовано важливість балансу інтересів та корпоративних цінностей підприємства та персоналу, а також доведено ефективність формування лояльності працівників до підприємства завдяки відкритості та доступності керівництва. Запропоновано модель взаємозв'язку потреб підприємства, мотиваційних стимулів, потреб працівника та його внеску в формування клієнтоорієнтованого сервісу. Окреслено важливість і домінуючу роль у формуванні кадрового забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу процесу навчання та безперервного саморозвитку персоналу. Охарактеризовано основні методи навчання як на робочому місці працівника, так і поза ним. Досліджено практику навчання клієнтоорієнтованого персоналу зарубіжними підприємствами готельно-ресторанного господарства, яка ґрунтується на системі японського менеджменту кайдзен та передбачає безперервний розвиток клієнтоорієнтованого персоналу, створює умови досить високої адаптації персоналу до різних змін у ресторанному господарстві. Обґрунтовано застосування методу за моделлю Циклу Колба. Показано значення різних видів клієнтоорієнтованості персоналу з погляду цінності та ефективності ресторанного бізнесу.*

Ключові слова: клієнтоорієнтований сервіс, ресторанний бізнес, клієнтоорієнтованість персоналу, методи навчання, лояльність співробітників.

Antoshkova N. A.,

antoshkova209@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4715-8182,

Senior Lecturer, Department of Hotel&Restaurant and Tourism Business, Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute, Khmelnytskyi

PERSONNEL PROVISION OF CUSTOMER-ORIENTED SERVICE AT ENTERPRISES OF RESTAURANT INDUSTRY

***Abstract.** Prospects for sustainable development of the restaurant industry of Ukraine are determined not by short-term profits, but by applying a customer-oriented strategy of service aimed at increasing competitiveness and, as a result, achieving economic effect in the long run. The article considers the role of staffing in the formation of customer-oriented service in the restaurant industry. It is proved that the main player that implements customer-oriented service at the restaurant enterprise is its staff. The author's algorithm of formation of the personnel client-orientation is developed. The importance of the balance of interests and corporate values of the enterprise and staff is substantiated, as well as the effectiveness of the formation of employee loyalty to the enterprise due to the openness and accessibility of management is proved. A model of the relationship between the needs of the enterprise, motivational incentives, the needs of the employee and his contribution to the formation of customer-oriented service is proposed. The importance and dominant role in the formation of staffing of customer-oriented service of the training process and continuous self-development are outlined. The main methods of training both at the employee's workplace and outside it are characterized. The practice of training customer-oriented staff by foreign enterprises of hotel and restaurant industry, which is based on the Japanese kaidzen management system and provides continuous development of customer-oriented staff, creates conditions for high adaptation of staff to various changes in the restaurant industry is studied. The application of the method according to the Kolb Cycle model is substantiated. The importance of different types of staff customer orientation in terms of value and efficiency of the restaurant business is shown.*

Key words: customer-oriented service, restaurant business, customer orientation of staff, training methods, employee loyalty.

JEL Classification: M53, L81

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-13>

Постановка проблеми. В умовах становлення сервісної економіки в Україні сфера гостинності зазнає постійних змін, і все складніше стає забезпечувати ресторанний сервіс з позиції клієнтоорієнтованого підходу. За оцінками експертів ресторанного ринку, саме від ефективності роботи працівників, а не від факторів виробництва залежить формування лояльності відвідувачів і, як результат, економічний розвиток підприємства ресторанного господарства в цілому. Тому виникає потреба у детальнішому вивченні тенденцій та інновацій у формуванні кадрового забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу та розробці шляхів його постійного розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням функціонування та розвитку ресторанного господарства приділили значну увагу вітчизняні та закордонні науковці, а саме: М. Мальська, Л. Агафонова, М. Кабушкін, С. Блайні. Дослідження формування та розвитку клієнтоорієнтованого персоналу проводили С. Ковальчук, О. Вовчанська, М. Романчукевич.

Однак дана сфера є досить динамічною, відбувається постійний розвиток поняття клієнтоорієнтованості підприємства, у тому числі і значення кадрового забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу. Тому існує необхідність дослідження інструментів формування клієнтоорієнтованого персоналу для побудови максимально ефективних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного господарства.

Постановка завдання. Метою дослідження є систематизація основних етапів формування клієнтоорієнтованого персоналу як основи для реалізації клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ресторанний бізнес України знаходиться на етапі становлення, тому успішність подальшого його розвитку залежить від уміння керівництва підприємства ресторанного господарства швидко адаптувати бізнес-процеси так, щоб максимально задовольняти саме індивідуальні потреби та вимоги сучасного споживача ресторанного продукту, тобто формувати на підприємстві клієнтоорієнтований сервіс.

На сьогоднішній день більшість підприємств ресторанного господарства позиціонують себе з позиції клієнтоорієнтованості, аргументуючи це наявністю широкого спектра програм лояльності для відвідувачів, якісного сервісу та професійного персоналу. Проте, на жаль, бізнес-практика показує зовсім іншу картину. Вчені довели, що лише 15 % споживачів підприємств, які заявляють свою клієнтоорієнтованість, дійсно говорять про наявні елементи клієнтоорієнтованого сервісу, що були присутні у процесі споживання ресторанної послуги.

Тому формування клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства є складним багаторівневим процесом, який потребує додаткових ресурсів та переформатування існуючих.

Беззаперечно, основним суб'єктом, що реалізує клієнтоорієнтований сервіс на підприємстві, є його персонал – від керівника до найнижчої ланки, оскільки особливість ресторанного продукту полягає у симбіозі матеріальної та нематеріальної складових, де остання відіграє головну роль у створенні позитивної емоції, відчуття задоволеності, прихильності до закладу і, як наслідок, – формування лояльності споживача. Наявність вишуканого інтер'єру, дорогих меблів, інноваційного технологічного обладнання та делікатесів у меню не гарантує клієнтоорієнтований сервіс. Ці елементи є важливими, проте кадрове забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу є головною задачею управління підприємством, лише формування та постійний розвиток клієнтоорієнтованого персоналу може реально сформувати відчуття споживачем клієнтоорієнтованості закладу. За визначенням С. Ковальчук, *клієнтоорієнтованість персоналу* – це сукупність знань, умінь, навичок, які завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам і особистим якостям співробітників сприяють певній поведінці і встановленню та підтриманню відносин зі споживачами для отримання необхідного результату [1].

Розглядаючи складові клієнтоорієнтованого персоналу, можна зробити висновок, що усі вони піддаються формуванню завдяки грамотній стратегії менеджменту підприємства.

Закордонна практика формування клієнтоорієнтованого персоналу готельно-ресторанного бізнесу будується на основі сучасної системи японського менеджменту – стратегії кайдзен. Можна виділити основні напрями:

- фокусування змісту роботи кожного працівника закладу, незалежно від участі у процесі реалізації сервісу, на всебічному задоволенні індивідуальних потреб та запитів споживачів (даний орієнтир виробляється у працівників впродовж усього періоду роботи);
- оцінка проблем кадрової політики на всіх рівнях, обговорення проблемних аспектів, пошук вирішення конфліктних ситуацій;
- пошук, розробка, впровадження безперервних змін у формування клієнтоорієнтованості персоналу без створення складного психологічного клімату;
- пропаганда відкритості в формуванні клієнтоорієнтованості персоналу, відсутність фаворизму, об'єктивність відношення до співробітників;
- формування у робочому колективі сприятливих взаємовідносин, взаємної підтримки між працівниками різних ланок;
- розвиток високого ступеня самодисципліни через звітування кожним працівником за виконану роботу з використанням інноваційних інформаційно-комунікаційних засобів;
- готовність персоналу до можливих змін через своєчасне інформування щодо певних змін у системі управління.

Можна з впевненістю констатувати, що вищезазначена концепція передбачає безперервний розвиток клієнтоорієнтованого персоналу та створює

умови досить високої адаптації персоналу до різних змін у ресторанному господарстві.

Дослідивши різні погляди вчених на формування та розвиток клієнтоорієнтованості персоналу підприємства ресторанного господарства, пропонуємо наступний алгоритм формування клієнтоорієнтованого персоналу на підприємствах ресторанного господарства.

Перший етап полягає у 100-відсотковій прихильності керівництва до впровадження клієнтоорієнтованості персоналу, тобто даний процес чітко прописується як генеральна стратегія підприємства, підтримується та контролюється вищою ланкою управління, демонструється постійно, а не час від часу. Важливим завданням першого етапу є розробка і впровадження стандартів клієнтоорієнтованого сервісу.

На **другому** етапі слід проводити всебічну оцінку персоналу на придатність до забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу, оскільки особисті якості працівника дають йому можливість демонструвати і проявляти свою орієнтованість на споживача так, що він це помічає та оцінює. Це актуально і для нових претендентів на посаду. Для цього варто розробити різноманітні інтерв'ю, тести, анкети, які дозволять виокремити тих працівників, що поділяють цілі, погляди, цінності підприємства, відповідатимуть корпоративній культурі, що обов'язково орієнтована на споживача. Проте для досягнення позитивного результату весь персонал повинен демонструвати і проявляти клієнтоорієнтованість по відношенню до клієнтів. Формування

клієнтоорієнтованого сервісу можливе лише тоді, коли персонал бачить та чітко розуміє наявний взаємозв'язок між власними інтересами і клієнтоорієнтованістю закладу до споживачів.

Третій етап полягає у формуванні лояльності персоналу до підприємства. Неможливо сформувати клієнтоорієнтований персонал, якщо присутній низький ступінь співпадіння інтересів та корпоративних цінностей підприємства з цілями та культурою співробітника. Тому пропонуємо модель збігу потреб, цінностей та інтересів персоналу та підприємства ресторанного господарства (рис. 1).

Сутність моделі полягає у знаходженні балансу вимог обох сторін як запоруки формування клієнтоорієнтованості персоналу за факторами:

1. **Потреби підприємства** – лояльність споживачів, нововведення у бізнес-процесах, клієнтоорієнтована корпоративна культура, додаткові конкурентні переваги, досягнення стратегічних цілей і, як результат, отримання прибутку.

2. **Потреби працівника** – гідна заробітна плата, кар'єрний ріст, сімейні та особисті цінності, самореалізація та самовираження, потреба у вдосконаленні своїх професійних вмінь.

3. **Мотиваційні стимули підприємства** – заробітна плата, пільги, навчання, тренінги, соціальний пакет, просування у кар'єрі.

4. **Внесок працівника** – навички, вміння, освіта та досвід, здатність до постійного навчання, креативність, стресостійкість, вміння та бажання демонструвати клієнтоорієнтованість споживачам.

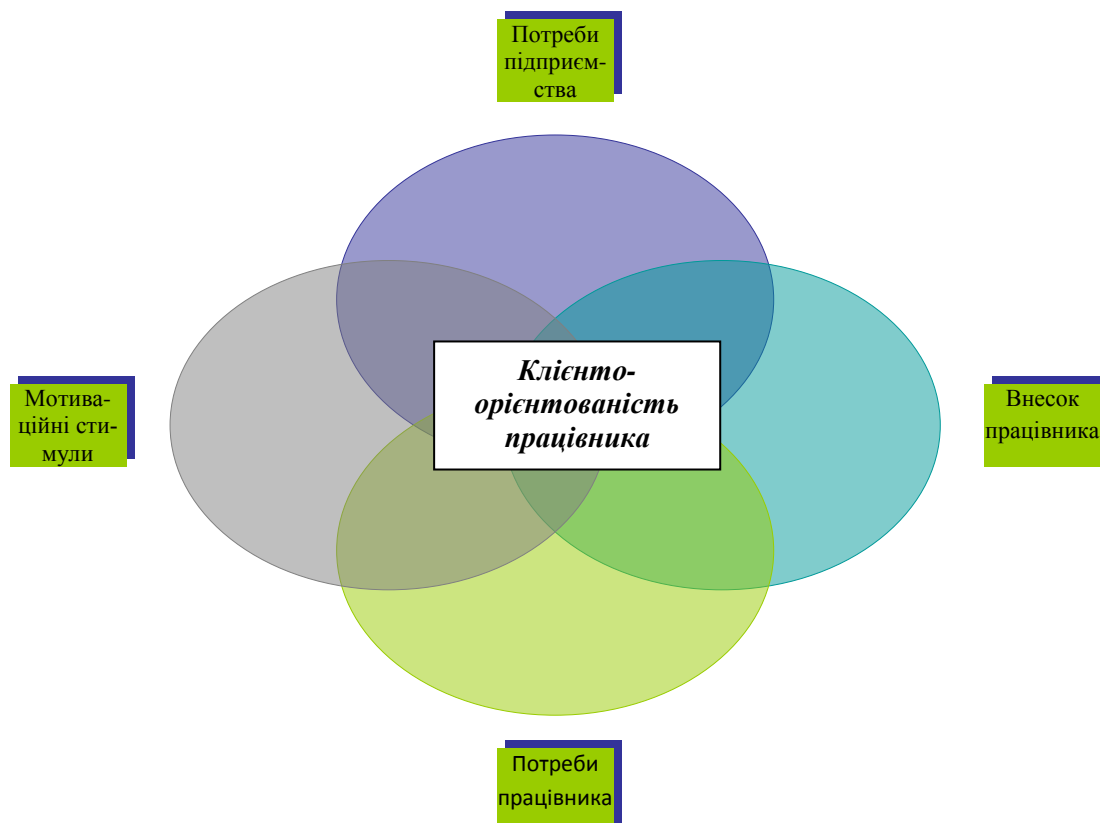


Рис. 1. Модель збігу потреб підприємства та працівника

Тому, чим більша область співпадання факторів, тим вищий ступінь лояльності працівника. Ще досить вагомим фактором формування лояльності персоналу до підприємства є відкритість та доступність керівництва, врахування пропозицій працівників, можливість при наявності питань звернутися безпосередньо до керівництва та отримання швидкого зворотного зв'язку.

Основним завданням **четвертого** етапу є навчання клієнтоорієнтованості – ціленаправлений та систематичний процес передачі нових та зміна існуючих професійних знань, умінь, навичок співробітників. Розрізняють такі види навчання: підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу. Оскільки ресторанний бізнес є сферою діяльності зі швидким динамічним розвитком, то існує нагальна потреба і у постійному розвитку персоналу, швидкій своєчасній передачі знань про інновації працівникам. Розглянемо детальніше даний етап.

Навчання працівників можна умовно розділити на реактивне та проактивне. Реактивне навчання направлене на усунення проблем, що виникають у процесі реалізації клієнтоорієнтованого сервісу. Метою проактивного навчання є попередження проблем.

Усі методи навчання персоналу підприємства ресторанного господарства поділяються на дві групи (табл. 1).

На нашу думку, ефективність вищезазначених методів залежить від такого фактора, як здатність і бажання до саморозвитку співробітника з позиції формування власної клієнтоорієнтованості. Сьогодні у сфері професійної освіти фахівців ресторанного бізнесу спостерігається потреба в удосконаленні процесу навчання клієнтоорієнтованості персоналу саме з позиції інтелектуальних процесів та психологічних якостей працівників.

Заслужує на увагу модель навчання клієнтоорієнтованого персоналу, розроблена фахівцем в області психології навчання працівником Девідом Колбом, яка отримала назву Цикл Колба.

Основні етапи Циклу Колба [2]:

1) **безпосередній досвід** (concrete experience) – кожний працівник уже має досвід у сфері ресторанного бізнесу для формування клієнтоорієнтованості;

2) **спостереження і рефлексія** (observation and reflection) – здійснюється обдумування й аналіз наявного досвіду, знань;

3) **абстрактна концептуалізація** (forming abstract concepts) – створюються ідеї, вибудовуються моделі, як відбувається реалізація клієнтоорієнтованого сервісу;

4) **активне експериментування** (testing in new situations) – базується на експериментуванні і перевірці створеної моделі, в результаті чого набувається новий безпосередній досвід.

Таблиця 1

Характеристика методів навчання персоналу підприємств ресторанного господарства з метою формування клієнтоорієнтованості

Навчання персоналу на робочому місці	Навчання персоналу поза робочим місцем
<p>Цей метод навчання реалізується з конкретно поставленою завдання безпосередньо на робочому місці. Передача нових знань проводиться наочним способом, легко контролюється.</p> <p>До цього виду методів відносяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>«копіювання»</u> – співробітник прикріплюється до досвідченого клієнтоорієнтованого фахівця і копіює його дії; - <u>інструктаж</u> – інформування, введення у посаду, адаптація, знайомство працівника з новою робочою обстановкою. Доречно використовувати для нових співробітників, які одразу набуватимуть навичок клієнтоорієнтованого сервісу; - <u>ротація</u> – тимчасова заміна робочого місця чи посади з метою отримання нових знань та досвіду; - <u>делегування</u> – навчання і ознайомлення з проблемами вищого та якісно іншого ступеня завдань при одночасному отриманні частки відповідальності. Цей метод досить ефективний при формуванні лояльності персоналу до підприємства; - <u>підготовка в проектних групах</u> – співпраця для розробки досить великих завдань формування клієнтоорієнтованого сервісу. 	<p>Даний метод навчання призначений для отримання більше теоретичних знань. Процес навчання більш спланований та поглиблений, що дає можливість краще засвоїти нові знання та сформувані професійні компетентності.</p> <p>До цього типу відносяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>лекції</u> – викладення теоретичних і методичних знань, а також практичного досвіду у напрямі клієнтоорієнтованого сервісу; - <u>конференції та семінари</u> – участь у дискусіях, що допомагає розвинути логічне мислення та напрацювати способи поведінки у нестандартних ситуаціях; - <u>ділова гра</u> – колективна гра, яка включає детальне обговорення робочої ситуації. Учасники отримують роль споживача, мають можливість оцінити ресторанний сервіс з точки зору відвідувача, краще зрозуміти індивідуальні потреби та знайти вирішення для максимального їх задоволення; - <u>моделювання</u> – відтворення реальних умов роботи для пошуку способів покращення якості сервісу та можливості оцінки результатів прийнятих рішень; - <u>ролеві ігри</u> – співробітники займають робочі місця колег для набуття практичного досвіду та отримують підтвердження правильності чи хибності своєї поведінки.

Джерело: узагальнено автором

Навчання клієнтоорієнтованого персоналу за моделлю Колба досить ефективне, оскільки досвід реалізації ресторанного сервісу перетворюється у концепцію клієнтоорієнтованого сервісу і створюються нові ситуації для набуття досвіду.

Оцінюючи результативність формування клієнтоорієнтованого персоналу з погляду збільшення цінності бізнесу, можна виділити наступні види клієнтоорієнтованості споживачів, яка виникає при реалізації клієнтоорієнтованого сервісу [3]:

1. *Імпульсивна або спонтанна* – виникає через емоційну взаємодію працівника ресторану з відвідувачем, який йому сподобався. Здатність викликати спонтанну клієнтоорієнтованість залежить від особистих якостей персоналу, уміння демонструвати емпатію, надійність, чуйність.

2. *Регламентована* – формується в процесі виконання працівниками сформованих керівництвом ресторанного підприємства стандартів клієнтоорієнтованого сервісу. Досить складне завдання описати стандарти роботи, що здатні задовольнити інтереси і споживачів (через досить високий ступінь індивідуальності потреб), і обслуговуючого персоналу. Складністю є те, що спонтанна реакція йде від серця, а регламентована – від документа.

3. *Культурна* – найважливіший вид клієнтоорієнтованості, який виникає при прищепленні персоналу клієнтоорієнтованої корпоративної культури як світогляду, традицій, особливих правил і, як результат, формування у працівників переконання, що має бути так, а не інакше.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, нами було визначено алгоритм формування клієнтоорієнтованого персоналу, що здатен транслювати і втілювати клієнтоорієнтований сервіс на підприємствах ресторанного господарства. Доведено, що поряд зі стратегією загальної клієнтоорієнтованості підприємства на перший план виходить діяльність із навчання та розвитку працівників, де важко не погодитися з думкою фахівця у сфері управлінського консультування Р. Ревенсом, який зазначав: “Підприємство та персонал будуть процвітати до тих пір, доки темп їх навчання буде вище або дорівнювати змінам зовнішнього середовища” [3]. Тому кадрове забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу вимагає особливої уваги, контролю та забезпечення розвитку, враховуючи не лише професійні особливості, а й особисті інтереси працівників, і має будуватися на партнерських умовах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції / С. В. Ковальчук // Тези доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів “Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління” : 4 листопада 2016 р., Київ. – К. : КНУТД, 2016. – С. 10-11.

2. Kolb A. Y., Kolb D. A. The Leading Way: Metacognitive Aspects of Experiential Learning // *Simulation & Gaming*. – 2009. – V. 40. – P. 297-327.

3. Вовчанська О. Клієнтоорієнтованість у ресторанному бізнесі: теоретичні підходи і сучасна практика / О. Вовчанська, Л. Іванова // *Бізнес-інформ*. – 2018. – №11. – С. 290-294.

4. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії / Романчукевич М. Й. // *Вісник Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій*. – Одеса, 2018. – Вип. № 21. – С. 165-173.

5. Чепурна А. Як розвивати компанію майбутнього / А. Чепурна // *ФДК. Фінансовий директор компанії*. – 2019. – № 1. – С. 54-61.

6. ДСТУ ISO 10015:2008. Управління якістю. Наставни щодо навчання персоналу [Чинний від 2009-01-01]. – К. : ДП “УкрНДНЦ”, 2011. – 12 с. – (Національні стандарти України).

7. Устьян О. Ю. Концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку / Устьян О. Ю. – Одеса, 2017. – С. 61-68.

8. Бусаркіна В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки / Бусаркіна В. В. // *Проблемы современной экономики*. – 2007. – Вып. 4 (24).

9. Developing and Managing Hotel Staff For increased Productivity and Superior Guest Experiences. Retrieved from: <http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-hotel-staff-for-increased-productivity-and-Review>. – September/October 2017. – Vol. 65. – P. 84-88.

10. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / О. Г. Розметова, 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916>.

REFERENCES

1. Koval'chuk, S. V. (2016), *Kliientoorientovanist' – suchasne spriamuvannia marketynhovoї kontseptsii, Tezy dopovidej IV Vseukrains'koi naukovoї konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv “Aktual'ni problemy ta perspektyvy rozvytku marketynhovoho upravlinnia”* : 4 lystopada 2016 r., Kyiv, KNUITD, K., s. 10-11.

2. Kolb A. Y., Kolb D. A. (2009), *The Leading Way: Metacognitive Aspects of Experiential Learning, Simulation & Gaming*, v. 40, p. 297-327.

3. Vovchans'ka O. and Ivanova L. (2018), *Kliientoorientovanist' u restorannomu biznesi: teoretychni pidkhody i suchasna praktyka, Biznes-inform*, №11, s. 290-294.

4. Romanchukevych, M. J. (2018), *Kliientoorientovanist' iak instrument formuvannia konkurentnykh perevah kompanii, Visnyk Prychornomors'koho naukovo-doslidnoho instytutu ekonomiky ta innovatsij*, Odesa, vyp. №21, s. 165-173.

5. Chepurna A. (2019), *Yak rozvyvaty kompaniiu majbutn'oho, FDK. Finansovyy dyrektor kompanii*, № 1, s. 54-61.

6. DSTU ISO 10015:2008. Upravlinnia iakistiu. Nastanovy schodo navchannia personalu, Chynnyj vid 2009-01-01 (2011), DP "UkrNDNTs", K., 12 s. – (Natsional'ni standarty Ukrainy).

7. Ust'ian, O. Yu. (2017), Kontseptual'nyj pidkhd do vprovadzhenia kliientoorientovanoho marketynhu na pidpriemstvi sfery rozvah i vidpochynku, Odesa, s. 61-68.

8. Busarkyna, V. V. (2007), Poniatye klyentooryentirovannosti predpriatya y problemy ee otsenky, *Problemy sovremennoj ekonomyky*, vyp. 4 (24).

9. Developing and Managing Hotel Staff For ncreased Productivity and Superior Guest Experiences,

available at: <http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-hotel-staff-for-increased-productivity-and-Review>, September/October 2017, vol. 65, p. 84-88.

10. Rozmetova, O. H. (2013), Innovatsijni metody upravlinnia personalom iak faktor pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv industrii hostynnosti, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916>.

Стаття надійшла до редакції 05 червня 2020 року