

Гакова М. В.

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

Hakova M. V.

*Assistant Lecturer of Marketing and Management Department
Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky*

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

CORPORATE CULTURE AS AN INSTRUMENT OF BEHAVIOUR MANAGEMENT PERSONNEL OF THE ENTERPRISES OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Анотація. У роботі розкривається значимість корпоративних цінностей у сучасних економічних умовах і способи їх формування. Досліджено теоретичні підходи до аспектів управління корпоративною культурою, узагальнено теоретичні уявлення вітчизняних і зарубіжних вчених про сутність даного поняття. Розглянуто і узагальнено причини появи інтересу до корпоративної культури в Україні та за кордоном. Проаналізовано існуючі підходи до трактування поняття «корпоративна культура». На основі дослідження зроблено уточнення визначення «корпоративна культура підприємств готельно-ресторанного господарства». Виявлено особливості корпоративної культури в організаціях індустрії гостинності та інструменти її впливу на поведінку персоналу. Представлено деякі результати дослідження корпоративної культури як інструменту управління поведінкою персоналу в індустрії гостинності. Підкреслено ключову роль цінностей у формуванні та розвитку корпоративної культури, розкрито відмінність останньої від інших інструментів управління персоналом. Сучасний розвиток індустрії гостинності диктує необхідність нових підходів для комунікацій. Від ціннісних установок і поведінкових стратегій, що відрізняють дане підприємство від усіх інших, підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності залежить економічний результат підприємства та його подальший розвиток. Виникає потреба у створенні системи цінностей та норм, правил і переконань, тобто корпоративної культури, що дозволяє досягти результативної роботи, зосередитися на досягненні цілей компанії. Корпоративна культура являє собою не тільки домінуючий фактор ідентичності підприємства, а й інструмент управління поведінкою персоналу, який може бути причиною підвищення або зниження ефективності діяльності підприємства. Корпоративна культура є потужним стратегічним інструментом досягнення довгострокових цілей та одним з конкурентних переваг підприємств готельно-ресторанного господарства. Ураховуючи зазначене, необхідно детально вивчити теоретичні аспекти дослідження корпоративної культури на підприємствах індустрії гостинності як інструменту впливу на поведінку персоналу.

Ключові слова: корпоративна культура, інструмент управління персоналом, стандарти обслуговування, цінності, норми, сервіс, поведінка.

Вступ та постановка проблеми. Важливим значенням для перспективи розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства є повне задоволення матеріальних і духовних запитів клієнтів. Сучасний розвиток індустрії гостинності диктує необхідність нових підходів взаємодії з партнерами, клієнтами, співробітниками. Від ціннісних установок і поведінкових стратегій, що відрізняють дане підприємство від усіх інших, підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності залежить результат діяльності підприємства. Виникає потреба у створенні системи цінностей, норм, правил і переконань, тобто корпоративної культури, що дозволяє досягти результативної роботи, зосередитися на досягненні цілей компанії. Корпоративна культура являє собою не тільки домінуючий фактор ідентичності підприємства, а й інструмент управління поведінкою персоналу, який може бути причиною підвищення або зниження ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, важливою науково-практичною проблемою є розвиток теоретичних підходів дослідження корпоративної культури на підприємствах індустрії гостинності, які являють собою об'єкт для вивчення проявів корпоративної культури та її впливу на поведінку персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню процесів формування корпоративної культури в організації присвячено праці М. Армстронга, Ф. Харріса, Ч. Хенді, Е. Шейна, Г. Хофстеде, Дж. Моргана, К. Шольца, К. Голда та ін.

Вагомий внесок у дослідження процесів стимулювання і мотивації персоналу, значення змісту праці спостерігаємо у дослідженнях Е. Мейо, Д. Мак-Грегора, Л.А. Бурганова, А.К. Гастева, Ю.Д. Красовського, В.А. Ядова.

Процес становлення корпоративної культури в індустрії гостинності досліджують Є.В. Агамірова, Л.Є. Басовський, Н.І. Кабушкін, А.А. Коршунов, Г.А. Папірян та ін.

Ті чи інші аспекти культури організації досліджуються в роботах В.А. Співака, О.С. Віханського, А.І. Наумова, Е.А. Капітонова, С.В. Щербини, С.В. Маловичко та ін.

Однак представлені дослідження недостатньо розглядають вплив корпоративної культури на управління поведінкою персоналу в готельно-ресторанному господарстві, що багато в чому уповільнює не тільки теоретичний розвиток управлінської науки в даній сфері, але є однією з причин зниження ефективності організацій.

Метою даної роботи є дослідження розвитку теоретичних підходів до аспектів управління корпоративною культурою, узагальнення теоретичних уявлень вітчизняних і зарубіжних вчених про сутність даного поняття. На основі дослідження необхідно зробити уточнення визначення «корпоративна культура підприємств готельно-ресторанного господарства», виявити особливості корпоративної культури в організаціях індустрії гостинності та інструменти її впливу на поведінку персоналу. У дослідженні використовувались методи логічного і порівняльного аналізу, теоретичного узагальнення, метод групування.

Результати дослідження. Постіндустріальна стадія розвитку суспільства обумовлює необхідність розробки якісно інших підходів до розуміння ролі ресурсів нематеріального характеру в сучасній економіці, ступінь впливу інтелектуальних факторів на ефективність функціонування окремих економічних суб'єктів і економічне зростання, тому в останній чверті ХХ ст. виникає інтерес до феномену корпоративної культури, здатного сприяти зростанню продуктивності праці та економічної ефективності компанії.

Корпоративна культура – явище відносно нове, її поява була пов'язана з переглядом науково-практичних позицій по відношенню до людського капіталу, ролі найманих працівників як основного суб'єкта виробничих відносин і до системи управління ними. Цілі і завдання корпоративної культури як внутрішнього середовища будь-якого підприємства полягали у формуванні почуття причетності персоналу та його солідарності з місією і стратегією підприємства, а внаслідок цього – мотивації на досягнення успіху в його діяльності [6, с. 3].

Термін «корпоративна культура» з'явився в ХІХ ст. Він був сформульований і застосований німецьким фельдмаршалом Мольтке. У той час це поняття визначало правила поведінки, як писані, так і неписані, в офіцерському середовищі.

Наприкінці ХХ ст. даним поняттям стали користуватися менеджери та дослідники організацій, визначаючи загальний клімат організації та характерні методи роботи з людьми.

Існує безліч визначень корпоративної культури, хронологічна послідовність подання яких дозволяє простежити поглиблення пізнань в даній області з плином часу (табл. 1).

С.В. Маловичко вважає, що визначення «корпоративна культура» можна об'єднати в три групи: як сукупність правил і норм поведінки, як сукупність унікальних особливостей підприємства, які формують у членів колективу унікальну загальну для них психологію, та як сукупність унікальних особливостей у конкретному підприємстві, тобто специфічну «конституцію» [14, с. 14].

У міру розвитку і зміцнення ринкових відносин, а також осмислення західного досвіду стало очевидним, що корпоративна культура – це не чужорідне явище, а один з інструментів підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства. Досвід найбільших світових корпорацій демонструє, що корпоративна культура є ефективним інструментом управління, а також одним з головних джерел конкурентних переваг [6, с. 4].

Корпоративна культура як невеликої фірми, так і транснаціонального холдингу визначається наступними факторами: національною культурою і менталітетом, сектором економіки, типом виробництва, рівнем еконо-

Таблиця 1

Основні визначення поняття «корпоративна культура» (КК)

Поняття	Автор	Рік
1. КК – образ мислення і спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють усі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми»	Е. Джакус [12]	1952
2. КК – це комплекс переконань і очікувань, що розділяється членами організації, ці переконання і очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп	Г. Шварц, С. Девіс [11]	1981
3. КК – це унікальні характеристики організації, те, що відрізняє її від усіх	К. Голд [10]	1982
4. КК – це комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитись справлятися з проблемами зовнішньої адаптації внутрішньої інтеграції, що функціонує досить довго, щоб підтвердити свою спроможність, і передається новим членам організації як єдино правильний.	Е. Шейн [2]	1985
5. КК – це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло	Г. Морган [9]	1986
6. КК – це неявна, невидима і неформальна свідомість організації, яка керує поведінкою людей і, у свою чергу, саме формується під впливом їхньої поведінки	К. Шольц [8]	1987
7. Корпоративна культура охоплює більшу частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манера персоналу одягатися, встановлені стандарти якості продукту, що випускається	Р.Л. Кричевський [3]	1993
8. Культура організації – це сукупність типових для неї цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо чи підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації	Ю.Г. Одегов, П.В. Журавльов [5]	1997
9. Корпоративна культура – це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх співробітників даної організації. Вони можуть не бути чітко виражені, але при відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей і значною мірою впливають на хід виконання роботи	М. Армстронг [1]	1998
10. Культура корпорації – дуже складне, багатопланове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації відносно суб'єктів зовнішнього середовища і власних співробітників	В.А. Співак [4]	2001

мічного, соціально-політичного і культурного розвитку, в якому розташоване конкретне підприємство. Національний менталітет і стиль управління визначають особливості корпоративної культури, що складається на підприємствах даної країни. В Америці домінує культура успіху, в Європі – злагоди, в Японії – синтеза, у Росії – приналежності, правил, сили [15, с. 51].

В Україні інтерес до корпоративної культури з'явився значно пізніше й в основному був обумовлений глобальними змінами, інтеграцією та інформаційною відкритістю, яка надала доступ до світового досвіду ефективного ведення бізнесу. На даний момент проблема становлення, формування і розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах є недостатньо вивченою, що, у свою чергу, надає поле діяльності для її подальшого дослідження.

Особливості впливу корпоративної культури на поведінку персоналу в готельно-ресторанному господарстві є стратегічним чинником, оскільки успішність підприємства залежить саме від поведінки співробітника. Тому що саме культура поведінки персоналу в індустрії гостинності є тією складовою, яка визначає ефективність і, отже, подальші економічні вигоди організації.

Підприємствам готельно-ресторанного господарства необхідно усвідомити, що головна особливість – це стандарти обслуговування, клієнтоорієнтованість та ін., які давно в міжнародній індустрії гостинності стали місцевим обслуговування гостя, де прояви високого професіоналізму зростають з розкриттям ролі людського фактора.

У світовій літературі питанням сутності, структури, і властивостей корпоративної культури присвячено багато робіт, а питанням оцінки її економічної ефективності – недостатньо. Питання трансформації корпоративної культури з метою підвищення її ефективності в рамках управління підприємством залишаються недостатньо дослідженими, хоча на сьогоднішній день саме вони є особливо актуальними через стрімкий розвиток підприємств.

Американські дослідники в галузі економіки виробництва Т. Діл і А. Кеннеді в якості показника ефективності використовували продуктивність праці. Ними були виявлені ключові складові корпоративної культури, які безпосередньо впливають на продуктивність [13]:

- сильна, об'єднуюча корпоративна філософія і місія;
 - лідер, який довіряє іншим і в якого вірять;
 - відкриті канали комунікацій і доступ до вищого керівництва;
 - особливу увагу до людей і продуктивності;
 - особливу увагу до клієнтів і сервісу;
 - наявність підтримуваних усіма церемоній, ритуалів, звичаїв;
 - загальний емоційний підйом, що стосується роботи й майбутнього;
 - почуття задоволення, пов'язане з виконавчою майстерністю,
- вкладеними у загальну справу.

Тим не менш, на нашу думку, більшість джерел досліджують корпоративну культуру переважно як другорядний чинник економічної діяльності, а не як корпоративний актив, що становить фундамент для здійснення дієвих конкурентних переваг підприємства і здатен впливати на створення вартості підприємства.

Розуміння корпоративної культури як найважливішої інтелектуальної компоненти у механізмі функціонування економічної діяльності господарюючого суб'єкта, на нашу думку, знаходить найбільш прийнятне вираження в понятті «інтелектуальний актив», що містить у собі економічний ресурс організації, який є результатом творчої

або винахідницької діяльності та здатен приносити економічні вигоди.

У даний час теоретичне осмислення нематеріальних ресурсів ще не привело до вироблення єдиного, затвердженого понятійного апарату, що створює певні труднощі на шляху ідентифікації корпоративної культури в системі таких нематеріальних ресурсів підприємства.

В.В. Платонов дає цьому поняттю наступну трактовку: «Результат інновації полягає у впровадженні того, чого немає у конкурентів, у створенні вельми незвичайних активів, які ми пропонуємо іменувати «інтелектуальними активами».

Для їх позначення ще застосовуються терміни «нематеріальні активи» і «інтелектуальний капітал». Проте перший термін тісно асоціюється з бухгалтерським використанням, при якому за його рамками залишаються найважливіші активи, створювані в результаті інноваційної діяльності. Другий термін може означати як активи, так і пасиви (невидиму частину власного капіталу фірми), що також не сприяє чіткому визначенню предмета дослідження. Термін «інтелектуальні активи» вільний від вказаних недоліків, ним ми пропонуємо називати будь-яке унікальне знання, створюване в результаті інноваційної діяльності, контрольоване бізнесом і використане ним для отримання економічних вигод [7, с. 6].

Також американські дослідники Т. Діл і А. Кеннеді запропонували динамічну модель організаційних культур, залежну від галузевих особливостей. Повністю погоджуючись з висновками науковців, вважаємо, що корпоративна культура підприємств готельно-ресторанного господарства повинна відображати специфіку цієї галузі, тобто сервісні цінності, які є першоосновою індустрії гостинності, а також потребами, цілями і завданнями, які стоять перед підприємствами готельно-ресторанного господарства.

На нашу думку, сучасний розвиток корпоративної культури в готельно-ресторанному бізнесі, виходячи з професійної специфіки, необхідно досліджувати з точки зору аксіологічних складових сервісних корпоративних культур, диференціюючи на такі складові, як якість послуги, стандарти обслуговування, клієнтоорієнтований сервіс, довіра клієнтів.

Ураховуючи вищевикладене, вважаємо, що корпоративна культура на підприємствах готельно-ресторанного господарства – це унікальний інтелектуальний актив, заснований на базових сервісних цінностях: якість послуги, стандарти обслуговування, клієнтоорієнтований сервіс, довіра клієнтів тощо та нормах професійних стандартів, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп до роботи, до клієнтів, колег та ін. для досягнення певних цілей.

Проведений аналіз наукових досліджень дозволяє говорити про те, що корпоративна культура – це ключовий компонент, який формується керівництвом, вона є результатом цілеспрямованої роботи фахівців з управління, які конструюють необхідний тип відносин. Це ствердження підтверджується дослідженням Е. Шейна, в якому він прийшов до наступних висновків: «організаційна культура створюється зусиллями лідерів, одна з очевидних функцій керівництва повинна полягати у створенні культури, в управлінні нею або навіть у знищенні, ні культура, ні керівництво не можуть бути зрозумілі самі по собі, у відриві один від одного».

Слід зазначити, що корпоративна культура сама по собі не статична, її не можна сформувати раз і назавжди, оскільки кожен новий чоловік, що прийшов працювати в компанію, привносить нові цінності, які не можуть не вплинути на поведінку інших працівників [6, с. 93].

З вищевикладеного видно, що корпоративна культура має велике значення для життя організації. Тому природно прагнення управлінців використовувати її як фактор підвищення конкурентоспроможності організації. Інакше кажучи, корпоративна культура може бути інструментом управління поведінкою персоналу. Тому необхідно дати визначення цьому терміну: інструмент управління персоналом – це деякий вплив на персонал, що забезпечує таку поведінку цього персоналу, яка дозволяє досягати мети управління.

Дослідники корпоративної культури пропонують наступні інструменти її трансформації та впливу на поведінку працівників [6, с. 95]:

- 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. Культура на підприємстві може трансформуватися через зміну системи нагород і привілеїв;
- зміна акцентів у кадровій політиці;
- зміна організаційної символіки й обрядовості.

Дані інструменти корпоративної культури для впливу на поведінку персоналу є універсальними і певною мірою підходять для управління поведінкою персоналу підпри-

ємств готельно-ресторанного господарства. Однак, на нашу думку, до цього списку доцільно додати наступні інструменти корпоративної культури, урахувавши специфіку індустрії гостинності, такі як:

- етичний кодекс компанії, звід основних правил для співробітників, колективний договір, стандарти професійної практики, оскільки в даних документах міститься інформація про складові корпоративної культури;
- проведення репутаційного аудиту, особливо щодо внутрішньої аналітичної діяльності сервісних послуг, основне завдання якого – оцінка відповідності заявлених компанією цінностей способам їх реалізації.

Слід зазначити, що у порівнянні з іншими інструментами управління корпоративна культура в готельно-ресторанному господарстві володіє значно більш вираженим компонентом внутрішньої саморегуляції, тобто співробітник, щиро приймаючи і розділяючи цінності, переконання, норми, сам регулює свою поведінку.

Висновки. Таким чином, корпоративна культура – це інструмент в руках менеджера, за допомогою якого можливо істотно впливати на результативність функціонування поведінки персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства підприємства. В обстановці швидко мінливого зовнішнього і внутрішнього корпоративного середовища феномен культурного потенціалу здатен забезпечити економічній системі досягнення більшої стійкості, інноваційної сприйнятливості, конкурентні переваги та здатності до постійного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой ; 3-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
3. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М. : Дело, 2003. – 115 с.
4. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 223 с.
5. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М. : Финстатинформ, 1997. – 128 с.
6. Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия : [монография] / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М. : РУДН, 2011. – 152 с.
7. Платонов В.В. Интеллектуальные активы и инновации: проблемы оценки, учета и управления : [монография] / В.В. Платонов [и др.]. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2008. – 161 с.
8. Шольц К. Управління для успіху: порівняння приватного та державного секторів / К. Шольц. // Державне управління. – 1982. – 134 с.
9. Morgan G. Images of Organization. – Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. – P. 421.
10. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. – 1982. – Nov.-Dec. – P. 24.
11. Schwartz H. and Davis S. M. Matching Corporate Culture and Business Strategy. Organizational Dynamics, Summer 1981. – P. 30–48.
12. Jaques E. The changing culture of a factory. – New York: Dryden Press, 1952. – P. 251.
13. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley Pub. Co., 1982. – P. 232.
14. Маловичко С.В. Теоретичні засади управління корпоративною культурою підприємства / С.В. Маловичко // Кримський економічний вісник. – 2013. – Ч. II. – № 2(03). – С. 13–15.
15. Юрасов И.И. Корпоративная культура на местах / И.И. Юрасов // Журнал управления компанией. – 2006. – № 5. – С. 51–55.

Аннотация. В работе раскрывается значимость корпоративных ценностей в современных экономических условиях и способы их формирования. Исследованы теоретические подходы к аспектам управления корпоративной культурой, обобщены теоретические представления отечественных и зарубежных ученых о сущности данного понятия. Рассмотрены и обобщены причины появления интереса к корпоративной культуре в Украине и за рубежом. Проанализированы существующие подходы к трактовке понятия «корпоративная культура». На основе исследования сделано уточнение определения «корпоративная культура предприятий гостинично-ресторанного хозяйства». Выявлены особенности корпоративной культуры в организациях индустрии гостеприимства и инструменты ее влияния на поведение персонала. Представлены некоторые результаты исследования корпоративной культуры как инструмента управления поведением персонала в индустрии гостеприимства. Подчеркивается ключевая роль ценностей в формировании и развитии корпоративной культуры, раскрывается отличие последней от других инструментов управления персоналом. Современное

развитие индустрии гостеприимства диктует необходимость новых подходов для коммуникаций. От ценностных установок и поведенческих стратегий, отличающих данное предприятие от других, повышения заинтересованности работников в результатах своей деятельности зависят прежде всего экономические результаты предприятия и дальнейшее его развитие. Возникает потребность в создании системы ценностей, норм, правил и убеждений, то есть корпоративной культуры, что позволяет достичь результативной работы, сосредоточиться на достижении целей компании. Корпоративная культура представляет собой не только доминирующий фактор идентичности предприятия, но и инструмент управления поведением персонала, который может быть причиной повышения или снижения эффективности деятельности предприятия. Корпоративная культура является мощным стратегическим инструментом достижения долгосрочных целей и одним из главных конкурентных преимуществ гостинично-ресторанного хозяйства. Учитывая указанное, необходимо детально изучить теоретические аспекты исследования корпоративной культуры на предприятиях индустрии гостеприимства как инструмент влияния на поведение персонала.

Ключевые слова: корпоративная культура, инструмент управления персоналом, стандарты обслуживания, ценности, нормы, сервис, поведение.

Summary. In this work there is have been considered importance of corporate values in the current economic conditions and their formation. The reasons of emergence of interest to corporate culture in Ukraine and abroad are considered and generalized the essence of the concept of «corporate culture». Corporate culture is a term that recurs frequently in the literature and rhetoric dealing with management. The wide usage of the term assumes that it is well-defined and understood by all, yet this is not the case. This literature review was conducted in an effort to develop a clear and concise definition of the concept of “culture” in various science literatures. Definite traits of modern reality cause the need of new approaches to human resource management in the hotel and restaurant business. Many researchers and practitioners admit that management via corporate culture is the most important approach nowadays. Some results of the research of corporate culture as an instrument of human resource management in hospitality industry are presented in the article. In this work there has been defined the term «corporate culture in the hotel and restaurant businesses». The distinction between corporate culture and other instruments of human resource management in hospitality industry are considered. Corporate culture is a powerful tool for achieving long-term strategic objectives and one of the competitive advantages of the business hotel and restaurant business. Given the above, it is necessary to examine the theoretical aspects of the study of corporate culture in enterprises hospitality industry as a tool to influence the behaviour of staff.

Key words: corporate culture, instrument of human resource management, service standards, values, norms, service, behaviour.