

## КОГНІТИВНИЙ СТИЛЬ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

© 2015 КРУПСЬКИЙ О. П.

УДК 338.48

Крупський О. П.

### Когнітивний стиль як фактор розвитку підприємств туризму та гостинності

Мета написання статті полягає у виявленні впливу когнітивного стилю менеджменту на розвиток підприємств туризму й гостинності. У статті розглянуто окремі підходи до визначення поняття «когнітивний стиль», надано його авторське розуміння в організаційному контексті, а саме: розуміти під когнітивним стилем особливості усвідомлення, інтерпретації й поширення персоналом зовнішньої та внутрішньої інформації з метою підвищення ефективності праці й конкурентоспроможності продукту, що виготовляється. Розроблено таблицю «Ставлення працівників різних когнітивних стилів до роботи згідно з класифікацією Кул Е., Холланд Дж., Бриггс-Майерс І.», яка дозволяє визначити закономірність між відповідністю когнітивного стилю працівника його службовим обов'язкам і ставленням до роботи. Проаналізовано тенденції вибору туристичної послуги споживачем залежно від його індивідуального когнітивного стилю. Доведено необхідність урахування когнітивних особливостей як персоналу (з метою зростання продуктивності праці, підвищення лояльності, покращення стану здоров'я й самооцінки), так і споживача (для підвищення рівня його задоволення послугою).

**Ключові слова:** когнітивний стиль, туристичне підприємство, прихильність до компанії, споживач туристичних послуг

**Табл.:** 3. **Бібл.:** 19.

**Крупський Олександр Петрович** – кандидат психологічних наук, доцент, доцент, кафедра менеджменту та туристичного бізнесу, Дніпропетровський національний університет ім. Олеся Гончара (вул. Наукова, 13, Дніпропетровськ, 49050, Україна)

**Email:** scavr@ua.fm

УДК 338.48

UDC 338.48

### Крупский А. П. Когнитивный стиль как фактор развития предприятий туризма и гостеприимства

Цель написания статьи заключается в выявлении влияния когнитивного стиля менеджмента на развитие предприятий туризма и гостеприимства. В статье рассмотрены отдельные подходы к определению понятия «когнитивный стиль», предложено его авторское определение (в организационном контексте), а именно: понимать под когнитивным стилем особенности осознания, интерпретации и распространения персоналом внешней и внутренней информации с целью повышения эффективности труда и конкурентоспособности производимого продукта. Разработана таблица «Отношение работников с различными когнитивными стилями к работе согласно классификации Кул Е., Холланд Дж., Бриггс-Майерс И.», которая позволяет определить закономерность между соответствием когнитивного стиля работника его служебным обязанностям и отношением к работе. Проанализированы тенденции выбора туристической услуги потребителем в зависимости от его индивидуального когнитивного стиля. Доказана необходимость учета когнитивных особенностей как персонала (с целью увеличения производительности труда, повышения лояльности, улучшения состояния здоровья и самооценки), так и потребителя (для повышения уровня его удовлетворенности услугой).

**Ключевые слова:** когнитивный стиль, туристическое предприятие, приверженность компании, потребитель туристических услуг

**Табл.:** 3. **Библ.:** 19.

**Крупский Александр Петрович** – кандидат психологических наук, доцент, доцент, кафедра менеджмента и туристического бизнеса, Днепропетровский национальный университет им. Олеся Гончара (ул. Научная, 13, Днепропетровск, 49050, Украина)

**Email:** scavr@ua.fm

### Krups'kyy O. P. The Cognitive Style as a Factor in the Development of Tourism and Hospitality Companies

The aim of the article is to identify the impact of cognitive style of management on the development of tourism and hospitality companies. The article discusses some approaches to the definition of "cognitive style", presents the author's understanding in the organizational context, namely, the cognitive style should be understood as the features of awareness, interpretation and dissemination of external and internal information by the staff in order to improve the efficiency and competitiveness of the products manufactured. The table "The attitude of employees of different cognitive styles to work according to the classification by Cool E., Holland J., Myers Briggs I." was developed, which allows determining the relationships between correspondence of the employee cognitive style to his duties and attitude to work. The trends of choosing tourist services by the consumer depending on his individual cognitive style have been analyzed. The necessity of taking into account the cognitive features both of the staff (in order to increase productivity, loyalty, improve health and self-esteem) and the consumer (to increase the level of his satisfaction of the services) has been proved.

**Keywords:** cognitive style, travel company, loyalty to the company, consumer of travel services

**Tabl.:** 3. **Bibl.:** 19.

**Krups'kyy Oleksandr P.** – Candidate of Sciences (Psychology), Associate Professor, Associate Professor, Department of Management and Tourism Business, Dnipropetrovsk National University named after Oles Gonchar (vul. Naukova, 13, Dnipropetrovsk, 49050, Ukraine)

**Email:** scavr@ua.fm

**Вступ.** Протягом останнього десятиліття дослідники, які спеціалізуються на когнітивних відмінностях (методах, структурах тощо), намагалися розробити життєздатну альтернативу надмірно раціональним поясненням зростання продуктивності праці, що традиційно домінували в теорії і практиці стратегічного менеджменту. Фактично, більшість з цих фахівців стверджують: дослідження когнітивних особливостей управлінців і організації в цілому є найбільш дієвим засобом реалізації їхніх цілей [1, с. 360]; стимулювання і реалізації індивідуальних зусиль кожного члена колективу в напрямку розвитку; об'єктивного розуміння власних сильних і слабких сторін; виявлення манери поведінки, яка б дозволяла максимально задовольнити особистісні потреби, урахувати природні здібності, отримати бажану винагороду, запобігти виникненню міжособистісних і внутрішнього конфліктів і, таким чином, підвищити самооцінку, ступінь прихильності до організації. Іншими словами, подібний аналіз може вважатися надійним інструментом прогнозування поведінки людини під час виконання її найважливіших економічних ролей – виробника і споживача товарів / послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення колективного пізнання набуло багатьох різноманітних форм в останні роки, в тому числі організаційне навчання, побудування спільних ментальних моделей, наявність трансактивної пам'яті й визначеного психологічного клімату [2]. Так, Дж. Хейз і К. Алісон (J. Hayes, C.W. Allinson, 1994) навели докази важливості когнітивного стилю (КС) щодо підбору персоналу, професійної орієнтації, форми завдань, складу команди; управління конфліктами, підвищення кваліфікації та розвитку [3; 4]. В подальших дослідженнях довели зв'язок когнітивних відмінностей із здатністю до навчання, вирішення проблем, прийняття рішень (ПР), комунікації, створення сприятливого організаційного клімату і схильністю до інновацій [5; 6]. Зокрема, був запропонований поділ працівників на дві категорії: «адаптерів» (вирішують проблеми в рамках існуючих парадигм, користуються узгодженим обмеженим за кількістю пакетом рішень, спираються на існуючі звичаї – теорію, політику, практику) і «новаторів» (надихаються викликом, генерують ідеї, відхиляються від «норми») [7].

З погляду інновацій питання розглядали Х. Р. Грів та А. Тейлор (H. R. Greve, A. Taylor, 2000). Вони, в тому числі, зацентрували увагу на ролі інновацій у сприйнятті і структуруванні управління інформації (зокрема, щодо загроз і можливостей, що постають перед підприємством) і стосовно готовності вищого менеджменту до організаційних перетворень і подальшого пошуку [8].

Питання перетворень висвітлювали й інші науковці, але під дещо відмінним кутом. Група вчених на чолі з Е. Кул (E. Cools et al., 2012) встановила, наприклад, що представники різних когнітивних груп демонструють геть іншу реакцію на однакові «збудники»; наполягала на важливості отриманих результатів з погляду прогнозування поведінки підлеглих (як в бізнес-структурах, так і в студентській аудиторії); пов'язала психотип із самооцінкою і підкреслила важливість отриманих даних для розробки особистісно-орієнтованого навчального плану і підвищення зацікавленості у безперервному навчанні; довела і проаналізувала вплив КС на зворотній зв'язок (під останнім розуміється свідоме докладання

зусиль відповідним суб'єктом щодо цілеспрямованих змін у своїй поведінці) [9].

Зосередившись на особистості, С. Стівенсон (C. Stephenson, 2012) довів: а) когнітивний стиль відбивається не тільки на ПР, а й на сприйнятті ситуації як такої; б) різним психотипам відповідають відмінні шляхи вирішення проблем; в) ці шляхи суттєво залежать від характеру домінуючої особи і стають іншими за зміни лідера; г) когнітивний конфлікт суттєвим чином впливає на здатність вищого менеджменту обирати найкращі альтернативи [10]. Дж. Холланд (J. L. Holland, 1985) виявив зворотну залежність: професія людини формує контекст або навколишнє середовище, що само по собі може мати суттєвий вплив на інтереси, компетенції й особистість індивіда; спричинити в ній суттєві зміни [11].

Проаналізувавши наявну теоретичну базу, Дж. Зайнер, К. Аллен, Р. Л. Голдстоун (G. Theiner, C. Allen, R. L. Goldstone, 2010) дійшли висновку, що пізнавальні здібності (ПЗ), які зазвичай приписуються індивіду, також можуть характеризувати групу (це підтверджує гіпотезу Г. Мінцберга (H. Mintzberg, 1976), згідно з якою наука менеджменту вимагає сенсорного сприйняття, тоді як управління на політичному рівні потребує більш інтуїтивного підходу [12]); результатом такої властивості, в тому числі, може ставати й диференціація підходів у вирішенні питань. Більш того, автори стверджували про наявність синергетичного ефекту під час поєднання ПЗ окремих членів команди; «закріплення» означених якостей за визначеним рівнем організаційної структури [13]. Однак, аналіз існуючих джерел, проведений автором, довів, що для української наукової думки обрана тема є новою, стосовно туристичних підприємств може вважатися взагалі недослідженою. Спроба виправити цей недолік буде здійснена в даній статті.

**Мета написання статті** полягає у виявленні впливу когнітивного стилю менеджменту на розвиток підприємств туризму й гостинності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У загальному сенсі когнітивний стиль визначається як індивідуальні відмінності щодо способів отримання, обробки й оцінки даних [14, с. 2], стабільність відносин, переваг, звичних стратегій, які зумовлюють моделі (методи, форми) сприйняття, запам'ятовування, мислення, навчання і шляхи вирішення проблем [15, с. 464]; реакція людей на стимули, що знаходить вираз у мисленні, почуттях, вчинках [16, с. 13]. З погляду організації автор пропонує розуміти під КС особливості усвідомлення, інтерпретації й поширення персоналом зовнішньої і внутрішньої інформації з метою підвищення ефективності праці й конкурентоспроможності продукту, що виготовляється. Таке формулювання більш відповідає вимогам часу; підтверджує висновки Е. Кул і Х. Ван ден Броека, що за умов обмеженості ресурсів і зростання конкуренції в глобальному масштабі ігнорувати питання неможливо (в попередніх дослідженнях підкреслено: відповідність між когнітивним стилем персоналу та його посадовими обов'язками приводять до успіху, в той час як розбалансування спричиняє розрив між продуктивністю співробітників і їхнім потенціалом [17, с. 4]). Спираючись на цю думку, автори виділили три управлінські стилі:

а) *пізнавальний (Knowing, K)*. Представники цієї категорії користуються аналітичним підходом,

логічними й раціональними аргументами, націлені на прийняття якомога краще обґрунтованих рішень, оперують цифрами і фактами; уникають поспішності, невизначеності, двозначності, надто, на їхню думку, простих або безглузких завдань; потребують часу для збору великих обсягів інформації; за виникнення конфлікту додають всіляких зусиль для знаходження компромісу, не дозволяють емоціям брати гору над розсудом;

- б) *планувальний (Planning, P)* – також надають перевагу раціональному підходу і структурованому завданню; не сильно покладаючись на «шосте чуття», однак менше фокусуються на фактах і цифрах; намагаються не зволікати з ПР, оскільки остерігаються виникнення сумнівів, які можуть загальмувати хід справ і призвести до необхідності внесення змін у затверджений план; керуються бажанням мати повний контроль над ходом виробничого процесу; за виникнення перешкод шукають найефективніший шлях їхнього подолання; застосовують спокійний, прямий, чесний і дипломатичний спосіб врегулювання непорозумін між членами колективу;
- в) *креативний (Creating, C)* – не забуваючи про наявні дані, під час прийняття рішення віддають належну шану інтуїції й імпульсивному осяянню; не переймаються помилками, вважають, що «неправильне» краще за «ніяке» (це, з одного боку, часто супроводжується появою неконтрольованого потоку вказівок, з іншого – є невичерпним джерелом новацій); неохочі запобігати ризику; у випадку виникнення негараздів намагаються переосмислити проблему і знайти нестандартний вихід із ситуації, а суперечок серед підлеглих – переконати інших своїми ідеями, не особливо переймаючись збереженням власного спокою і раціональності [17, с. 13 – 20].

Дещо іншу – й більш детальну – класифікацію когнітивних стилів запропонував Дж. Холланд. Відповідно до неї можна виділити наступні КС:

- а) *реалістичні (Realistic, R)* – обирають діяльність, пов'язану із впорядкованим недвозначним систематичним управлінням об'єктами, інструментами, машинами тощо; намагаються обмежувати навчання й міжособистісне спілкування. Все це сприяє набуттю компетенцій в галузях, де потребується фізичний труд (техніка, механіка, електрика) й соціальна комунікація не є визначальною. «Реалісти» вважають своїми перевагами практичність і консервативність; вони цінують і матеріальну винагороду, і владу, і статус;
- б) *допитливі (Investigative, I)* відрізняються спостережливостю в поєднанні із творчістю й символічністю у дослідженні будь-яких явищ; їхня мета – розуміння, контроль й виключення рутини. Переконливість та лідерство не можна вважати їхніми сильними рисами; однак до останніх можна віднести обережність, критичність, жагу до знань;
- в) *артистичні (Artistic, A)* люди воліють неоднозначною, необмеженою у часі, несистематичною

діяльністю, пов'язаною з натхненням, розумовими або фізичними здібностями щодо створення художніх форм, творів або продуктів; ненавидять повторювану роботу, не припускають дотримання правил; готові вдосконалювати навички за умови віри в позитивні зрушення (у володінні словом, пензлем, голосом). Сприймають себе як виразних, оригінальних, інтуїтивних, незалежних, емоційних і чутливих;

- г) *соціальні (Social, S)* досягають успіху в активності, де потребується поширення інформації, вмінь і навичок; зроблять все можливо, щоб залишитись осторонь операцій з матеріалами, інструментами машинами. Такі особи вважають себе товариськими, чуйними, щедрими, корисними, ідеалістичними, відповідальними, тактовними й розуміючими потреби інших;
- д) *заповзятливі (Enterprising, E)* маніпулюють іншими для досягнення організаційних цілей або економічної вигоди; ігнорують наукові, високоінтелектуальні й малозрозумілі з їхнього погляду заходи. Ці поведінкові тенденції сприяють лідерству, набуттю якостей міжособистісного спілкування й переконання у правоті власної думки. Їхні володарі визнають свою агресивність, амбітність, схильність до влади, енергійність, екстравертизм, оптимістичність, популярність, упевненість у собі; цінність матеріальної винагороди й соціального статусу;
- е) *звичайні (Conventional, Co)* знаходять віраду у систематичній діяльності згідно із чіткими інструкціями (облік, реєстрація, заповнення форм, введення даних) і встановленим планом; нестачу креативних компетенцій компенсують вміння в сфері бізнесу, обчислення, діловодстві. Сприймають себе як обережних, відповідальних і акуратних виконавців поставлених завдань [18, с. 8 – 11].

Однак, станом на сьогодні, найбільш поширеною й найчастіше використовуваною як в психологічній, так і в бізнес-практиці вважається типологія (методика) особистості І. Майерс-Бріггс (табл. 1).

Для отримання більш детального психологічного профілю людини зазвичай поєднують дві або чотири ознаки. Так, особи типу **ENTJ** зазвичай відзначаються яскраво вираженими лідерськими якостями, самовпевненістю, відвертістю, відкритістю до нового, здатністю до заволодіння й удержання уваги решти, наполегливістю в досягненні мети, вмінням структурувати, організувати, планувати і втілювати в життя власні рішення; **ISTJ** – прискіпливістю і скрупульозністю, реалістичним поглядом на речі, практичність, логічним складом розуму, зосередженістю на внутрішньому світові й сьогоденні (майбутнє начебто й не існує), обов'язковістю і чіткістю щодо виконання завдань; **ISTP** – спостережливостю щодо причинно-наслідкових зв'язків, орієнтацією на досвід і дію, задоволенням від нових вражень, зібраністю, впевненістю у собі; **ESTP** – комунікабельністю, легкою вдачею і харизмою, авторитетом серед колег, імпульсивністю, гарною пам'яттю щодо деталей, готовністю відповідати на виклик і намаганням контролювати ситуацію, іноді – схильністю до драматизації.

Психологічні типи за Майерс-Бріггс [19, с. 49] (перероблене й доповнене автором)

Код	Назва стилю	Характеристика типу	Спрямування
E-I	Екстраверсія (Extraversion)	Натура, відкрита для змін, зустрічей, спілкування, мотивації; особа такого складу полюбляє бути в курсі подій, брати активну участь в долі інших	Орієнтація свідомості (енергії, ідей, мовлення) на зовнішній / внутрішній світ; швидка бурхлива реакція на зміни в навколишньому середовищі / глибокий аналіз суб'єктивних відчуттів, занурення в себе
	Інтроверсія (Introversion)	зосереджений на собі, замкнутий, часто схильний до педантизму й перфекціонізму, організований, не здатний до виконання багатьох завдань водночас; «темна конячка» для інших	
S-N	Відчуття (Sensing)	Запобігає невизначеності, очікує на чіткі розпорядження і службові інструкції, живе сьогоднішнім днем; діє згідно з тим, що бачить на власні очі	Надання переваги реальності над несвідомим, незрозумілим; конкретній інформації (фактам, деталям) над узагальненою (уявлення, сприйняття)
	Інтуїція (Intuition)	З ентузіазмом генерує ідеї, пробує нові для себе сфери діяльності, не боїться труднощів, очікує на майбутнє	
T-F	Мислення (Thinking)	Аналітичний склад розуму, об'єктивний погляд на речі, схильність до вирішення завдань власними силами згідно з чітко прописаними кількісними критеріями за причинно-наслідкового підходу	Прийняття рішень раціонально, зважено, логічно (на відміну від дій під впливом емоцій, установок, цінностей)
	Почуття (Feeling)	Під час прийняття рішень наріжним каменем є цінності, моральні норми, добрі стосунки з оточуючими; схильний до прийняття на себе надмірних зобов'язань	
J-P	Судження (Judging)	Основною метою є підвищення результативності; надає перевагу дії, а не теоретизуванню; вважає час важливим ресурсом	Здійснення заходів згідно із чітким планом і упорядкованою інформацією (а не під тиском обставин)
	Сприйняття (Perception)	Надмірно обережний в практичних кроках, при цьому залюбки береться за кілька справ водночас, навіть за загрози перезавантаження	

Наведені вище класифікації були застосовані автором для проведення аналізу на предмет можливості їхнього використання на туристичних підприємствах (в тому числі готелях) України. З цією метою мало місце опитування, яке проводилося серед студентів і викладачів Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара (805 респондентів, серед них 38 осіб мали досвід роботи в галузі), а також серед представників індустрії (дослідницька база становила 69 суб'єктів господарювання, з них біля 40 % – готелі) (табл. 2; для підсумку були обрані ті ознаки, які виявилися найпоширенішими).

Отже, як видно з табл. 2, існує визначена закономірність між відповідністю когнітивного стилю працівника його службовим обов'язкам і ставленням до роботи. При цьому найменша схильність до плінності кадрів спостерігається серед тих груп опитаних, робота яких є а) престижною та високооплачуваною (цілком зрозуміло, що їм же притаманний і найвищий ступінь задоволення собою й життям – 5 балів за шкалою Лайкерта); б) творчою відповідно до здібностей (4); в) такою, що потребує низької кваліфікації або вимагає специфічних здібностей, можливості застосування яких обмежуються доволі вузькою сферою (4) (проте, відносно висока оцінка пов'язана – у 78 % випадків – з відсутністю амбіцій, а не із задоволенням наявним станом речей).

Геть іншими виявилися дані для тих, хто невдоволений своїм робочим місцем. Найбільш «постраждалою верствою» виявилися творчі особи, які вимушені виконувати рутинну роботу (з них 91 % підтвердили готовність піти за

першої нагоди використати здібності; серед молоді «сміливих» було на 25 % більше); другу сходинку цього рейтингу посіли інтроверти, які зіткнулися з необхідністю активного спілкування з людьми (86 %, різниця – 68 %. Результат дозволяє зробити висновок: з віком бар'єри на шляху комунікації поглиблюються настільки, що пересилоють природний консерватизм). За незначним виключенням (11 %) невдоволені спостерігали погіршення самопочуття, зниження настрою – до депресії; 13 % навіть змушені були звертатися по допомогу до фахівців (доволі суттєва цифра, якщо враховувати недовіру середньостатистичного українця до психологів).

Також виявилось, що чоловіки в середньому на 7 % більш схильні до зміни місця роботи з причини психологічного дискомфорту або впевненості, що гідні кращого (у тих, кому до тридцяти років, показник в півтора рази вищий). Проте, жінки краще реагують на пропозицію залишитися у випадку усунення проблеми (переводу на нову посаду або приведення повноважень у відповідність до схильностей); приблизно 21 % погодилися забрати заяву про звільнення. Крім того, за останніх умов анкетування дозволило спостерігати зростання продуктивності праці: у представників «сильної» статі  $R^2$  дорівнював 0.76, «слабкої» – 0.58. Ситуація пояснюється зайнятістю останніх переважно у сферах, що не потребують специфічних навичок, де спостерігається надлишок робочої сили; які спочатку є обмеженими у зростанні ефективності: допоміжний персонал, ресепшн, обслуговування номерів тощо. Однак, у галузі продажів розбіжність майже нівелювалася: 0.83 і 0.81

Таблиця 2

Ставлення працівників різних когнітивних стилів до роботи згідно з класифікацією Е. Кул, Дж. Холланд, І. Бріггс-Майєрс (розроблено автором)

Посада	% осіб			
	Відповідний КС	які на «своєму місці»	з них	
			бажають звільнитися	готові передумати за зміни умов
Менеджер по персоналу, генеральний директор мережі агентств або управляючий готелем; менеджери середньої ланки, працівник юридичного, аналітичного, R&D підрозділу, групи комп'ютерної підтримки, MICE-менеджер	P/ En/ ENTJ	78%	9%	3%
менеджер, адміністратор, бухгалтер, помічник управляючого, няня, вихователь, ресепшн, бухгалтер, офіс-менеджер, хостес, офіціант, страховий агент	P/ S,Co/ ESTJ, ESFJ	63%	24%	14%
спортивний тренер, інструктор з активних видів туризму, няня, вихователь, організатор шоу, аніматор, музикант, бармен, офіціант; актор, фотограф, гід-екскурсовод	C/ A, S/ ESFP, INFJ	65%	12%	21%
MICE-менеджер, маркетолог, агент з продажу послуг, хостес	P, C/S, En/ ESTP	53%	17%	15%
покоївка, медсестра, помічник юриста	P/ S,Co/ ISTJ, ISFJ, INTJ	81%	5%	–
механік, електрик, тесля, інженер, програміст	P/ R/ ISTP	73%	11%	4%
тапер; спеціаліст з екзотичних видів діяльності (фумельє, сомельє, тітестер)	K/ G/ ISFP	83%	3%	3%

відповідно. Необхідно зауважити, що саме ці підрозділи виявилися найменш прихильними до організації ( $R^2$  становив 0.57 для чоловіків і 0.68 проти, наприклад, 0.74 і 0.83 для тих, хто зайнятий на технічних і допоміжних посадах).

Задля кращого розуміння ролі когнітивних стилів, їхній розподіл був поширений не тільки на персонал туристичних компаній і готелів, а й на клієнтів цих закладів (табл. 3).

Як показало анкетування, рівень задоволеності туриста суттєвим чином залежить від враження від першої здійсненої подорожі або комплексу наданих послуг в місці розміщення. Так, 64 % респондентів підтвердили, що зверталися вдруге до тієї самої організації або мали намір зробити це в наступному році; 58 % рекомендували компанію родичам і друзям або були готові вдатися до подібного кроку. Серед решти 36 % 29 виявилися вкрай незадоволеними наданим сервісом (6 % вважали заниженим рівень, 9 % знайшли розбіжність дійсності з уявою, 14 % відчували розчарування, оскільки не було враховано сферу їхніх інтересів і / або смаки).

Цікавим виявився факт: серед всіх опитаних відсоток тих, хто не вважав за необхідне ділитися враженнями, ледве досяг 6 (ці особи без виключення визнали себе інтровертами із низьким рівнем соціальної активності; по більшості (93 %) належали до груп 1, 6 в табл. 3). Інші ж не затягували з відгуками. При цьому спостерігалася ще одна закономірність: у 87 % випадків «крик душі» починав «лунати» в соціальних мережах ще на момент знаходження туриста на відпочинку (попередити потенційних покупців поспішали як «шукачі пригод» (групи 3, 4), так і персони,

для яких важливим є статус (5)); відомості ж про якісний сервіс ставали надбанням громадськості після повернення мандрівника додому (66 %). Оцінка наслідків подібного обміну інформацією для розвитку туристичного бізнесу може стати основою глибокого економічного аналізу.

**Висновки.** Отже, на прикладі підприємств туризму й гостинності була доведена необхідність урахування когнітивного стилю як одного із факторів підвищення лояльності і продуктивності праці підлеглих, покращення стану їхнього здоров'я й самооцінки; окрім цього виявлено, що клієнти різних психотипів згідно з їхніми характеристиками можуть бути поєднані в специфічні сегменти, які демонструватимуть однакову поведінку під час купівлі послуги, її реалізації й, що є не менш важливим, повернення додому. Інформація, яка поширюється після подібних поїздок, може стати як інструментом конкурентної боротьби, так і киркою, що вириє яму для репутації, яка будувалась роками.

**Подальший науковий пошук** автора буде присвячений перспективам впровадження когнітивного менеджменту в туризмі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Reviewed Work: Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research by Colin Eden, J.-C. Spender. / J. L. Stimpert // The Academy of Management Review. – Vol. 24, №. 2 (Apr., 1999). – P.360-362 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/ContentServer.a>

Вибір туристичної послуги залежно від когнітивного стилю споживача (складено автором)

	Поведінка споживача	Психотип		
		Кул Е.	Майерс-Бріггс І.	Холланд Дж.
1	Заздалегідь планують відпустку; приділяють значну увагу співвідношенню «ціна-якість»; віддають перевагу сільському туризму, сімейному відпочинку на морі; відрізняються відносно низьким ступенем активності	P	ISTP, ISTJ, ISFJ, INTJ, INTP	R
2	Знаходяться в пошуку можливості не тільки отримати заслужений відпочинок, але й скористатися ним для набуття нових знань (поспостерігати за міграцією китів, поведінкою тварин у заповідниках, брати безпосередню участь в археологічних розкопках, серйозних дослідженнях з публікацією результатів і навіть польотах в космос)	K	ISFP, ENTJ	G
3	Знаходяться в пошуку близьких по духу, відкритих, неординарних, сміливих, товариських; полюбують автотури, гірськолижні курорти, добре розвинену інфраструктуру для пляжних розваг і вечірок; у гарній компанії займаються і скалолазанням, і каякінгом, і рафлінгом	P, C	ESFP, INFJ, ISTP, ENTP	A
4	Приділяють значну увагу соціально-відповідальному туризму, потребують спілкування з представниками інших культур, намагаються поєднувати «приємне з корисним»; не переймаються питаннями особливого комфорту, інфраструктури тощо	P	ESTJ, ESFJ, ESFP	S
5	Для відпочинку, скоріше за все, оберуть місце, що відповідає статусу і здатне задовольнити високі забаганки; можуть виявити зацікавленість у спортивних закладах, різноманітних СПА-процедурах, екзотичних послугах	P	ESTP, ENTJ, ESTJ	En
6	Запобігають будь-якій невизначеності; часто роками подорожують в одному напрямі; під відпочинком розуміють, перш за все, спокій і відсутність роботи; незначно переймаються умовами проживання й харчування	P	ISTJ, ISFJ, INTJ, ISTP	Co

sp?T=P&P=AN&K=1893943&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyM MvI7ESeprY4yOvsOLCmr02eprVSsay4SLaWxWXS&ContentCusto mer=dGJyMOzprlCvq7VRuePffgex44Dt6fIA

2. Islam G. Extending Organizational Cognition: a Conceptual Exploration of Mental Extension in Organizations / G. Islam // Human Relations. – 2014. – Vol. 68, issue 3. – P. 463 – 487 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://hum.sagepub.com/content/early/2014/06/19/0018726714531996>

3. Hayes J. Cognitive Style and Its Relevance for Management Practice. / J. Hayes; C. W. Allinson // British Journal of Management. – 1994. – Vol. 5. – P. 53 – 71.

4. Leonard N. H. Information Processing Style and Decision Making / N. H. Leonard, R. W. Scholl, K. B. Kowalski // Journal of Organizational Behavior. – 1999. – Vol. 20. – P. 407 – 420.

5. Hayes J. Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations / J. Hayes, C. W. Allinson // Human Relations. – 1998. – Vol. 51, No. 7. – P. 847 – 871.

6. Kirton M. J., de Ciantis S. M. Cognitive Style in Organizational Climate // In M. J. Kirton (red.), Adaptors and Innovators: Styles of Creativity and Problem-Solving. – London, UK : Routledge, 1994. – P. 72 – 90.

7. Emsley D. Effect of Cognitive Style and Professional Development on the Initiation of Radical and Non-Radical Management Accounting Innovations / D. Emsley, B. Nevicky, G. Harrison // Accounting and Finance. – 2006. – Vol. 46. – P. 243 – 264.

8. Greve H. R. Innovations as Catalysts for Organizational Change: Shifts in Organizational Cognition and Search / H. R. Greve, A. Taylor // Administrative Science Quarterly. – 2000. – Vol. 45, no. 1. – P. 54 – 80.

9. Cools E. Exploring the Influence of Cognitive Styles on People's Feedback-Seeking Patterns: What Can Educational Practice Learn from Workplace Contexts? / E. Cools, K. De Stobbeleir, K. Bellens, D. Buyens // Vlerick Leuven Gent Management School, Belgium. – 2012. – Vol. 8, no. 1. – P. 94 – 113 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.reflectingeducation.net/index.php/reflecting/article/view/108/113>

10. Stephenson C. B. What Causes Top Management Teams to Make Poor Strategic Decisions? / C. B. Stephenson // Thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW, 2012. – 232 p.

11. Holland J. L. The Self-Directed Search: Professional Manual, 1985 Edition. / J. L. Holland. – Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, 1985. – 281 p.

12. Mintzberg H. Planning on the Left Side and Managing on the Right / H. Mintzberg. // Harvard Business Review. – 1976. – July – August. – P. 49 – 58.

13. Theiner G., Allen C., Goldstone R. L. Recognizing Group Cognition / G. Theiner, C. Allen, R. L. Goldstone // Cognitive Systems Research. – 2010. – Vol. 11, issue 4. – P. 378 – 395.

14. Allinson C. W. The Cognitive Style Index: a Technical Manual and User Guide / C. W. Allinson, J. Hayes. – Pearson Education Ltd, 2012. – 52 p. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.talentlens.co.uk/assets/legacy-documents/71874/csi-manual.pdf>

15. Kozhevnikov M. Cognitive Styles in the Context of Modern Psychology: Toward an Integrated Framework of Cognitive Style / M. Kozhevnikov // Psychological Bulletin. – 2007. – Vol. 133, no. 3. – P. 464 – 481.

16. Cools E. The Influence of Cognitive Styles on Managerial Behaviour and Attitudes / E. Cools // Dissertation. Ghent University.

Faculteit Economie en Bedrijfskunde. Vakgroep Management en Ondernemerschap, 2007. – 385 p. [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.128.8587&rep=rep1&type=pdf>

17. Cools E. Managing with Style: a Qualitative Study on How Cognitive Styles Influence Managerial Behaviour / E. Cools, H. Van den Broeck. – Vlerick Leuven Gent Working Paper Series. – 2006/43. – 37 p. [Electronic resource]. – Mode of access : <https://public.vlerick.com/Publications/9cbf3325-6aa9-e011-8a89-005056a635ed.pdf>

18. Smart J. C. Holland's Theory and Patterns of College Student Success / J. C. Smart, K. A. Feldman, C. A. Ethington // Commissioned Report for the National Symposium on Postsecondary Student Success: Spearheading a Dialog on Student Success. – 2006. – 50 p. [Electronic resource]. – Mode of access : [http://nces.ed.gov/npec/pdf/smart\\_team\\_report.pdf](http://nces.ed.gov/npec/pdf/smart_team_report.pdf)

19. Pittenger D. J. Measuring the MBTI. And Coming Up Short / D. J. Pittenger // Journal of Career Planning and Employment. – 1993. – Vol. 54, no. 1. – P. 48 – 52 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.indiana.edu/~jobtalk/Articles/develop/mbti.pdf>

## REFERENCES

Allinson, C. W., and Hayes, J. "The Cognitive Style Index: a Technical Manual and User Guide" <http://www.talentlens.co.uk/assets/legacy-documents/71874/csi-manual.pdf>

Cools, E. et al. "Exploring the Influence of Cognitive Styles on People's Feedback-Seeking Patterns: What Can Educational Practice Learn from Workplace Contexts?" <http://www.reflectingeducation.net/index.php/reflecting/article/view/108/113>

Cools, E. "The Influence of Cognitive Styles on Managerial Behaviour and Attitudes" <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.128.8587&rep=rep1&type=pdf>

Cools, E., and Van den Broeck, H. "Managing with Style: a Qualitative Study on How Cognitive Styles Influence Managerial Behaviour" <https://public.vlerick.com/Publications/9cbf3325-6aa9-e011-8a89-005056a635ed.pdf>

Emsley, D., Nevicky, B., and Harrison, G. "Effect of Cognitive Style and Professional Development on the Initiation of Radical and Non-Radical Management Accounting Innovations" *Accounting and Finance* vol. 46 (2006): 243-264.

Greve, H. R., and Taylor, A. "Innovations as Catalysts for Organizational Change: Shifts in Organizational Cognition and Search" *Administrative Science Quarterly* vol. 45, no. 1 (2000): 54-80.

Hayes, J., and Allinson, C. W. "Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations" *Human Relations* vol. 51, no. 7 (1998): 847-871.

Holland, J. L. *The Self-Directed Search: Professional Manual*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, 1985.

Hayes, J., and Allinson, C. W. "Cognitive Style and Its Relevance for Management Practice" *British Journal of Management* vol. 5 (1994): 53-71.

Islam, G. "Extending Organizational Cognition: a Conceptual Exploration of Mental Extension in Organizations" <http://hum.sagepub.com/content/early/2014/06/19/0018726714531996>

Kirton, M. J., and de, Ciantis S. M. "Cognitive Style in Organizational Climate" In *Adaptors and Innovators: Styles of Creativity and Problem-Solving*, 72-90. London, UK: Routledge, 1994.

Kozhevnikov, M. "Cognitive Styles in the Context of Modern Psychology: Toward an Integrated Framework of Cognitive Style" *Psychological Bulletin* vol. 133, no. 3 (2007): 464-481.

Leonard, N. H., W Scholl, R., and Kowalski, K. B. "Information Processing Style and Decision Making" *Journal of Organizational Behavior* vol. 20 (1999): 407-420.

Mintzberg, H. "Planning on the Left Side and Managing on the Right" *Harvard Business Review*, July-August (1976): 49-58.

Pittenger, D. J. "Measuring the MBTI. And Coming Up Short" <http://www.indiana.edu/~jobtalk/Articles/develop/mbti.pdf>

Stephenson, C. B. "What Causes Top Management Teams to Make Poor Strategic Decisions?" In Thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW, 2012.

Smart, J. C., Feldman, K. A., and Ethington, C. A. "Holland's Theory and Patterns of College Student Success" [http://nces.ed.gov/npec/pdf/smart\\_team\\_report.pdf](http://nces.ed.gov/npec/pdf/smart_team_report.pdf)

Stimpert, J. L. "Reviewed Work: Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research by Colin Eden, J.-C. Spender" <http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=1893943&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMMv17EseprY4yOvsOLCmr02eprVSSay45LaWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprlCvq7VRuePfgex44Dt6flA>

Theiner, G., Allen, C., and Goldstone, R. L. "Recognizing Group Cognition" *Cognitive Systems Research* vol. 11, no. 4 (2010): 378-395.