

МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ BEHAVIOR MODELS OF MANAGERS IN THE PROCESS OF PERSONAL MANAGEMENT

УДК 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-19>

Синиця С.М.

к.е.н., доцент,

доцент кафедри управління

та адміністрування,

Івано-Франківський навчально-науковий

інститут менеджменту

Західноукраїнського національного

університету

Данилишин В.І.

к.е.н., доцент,

доцент кафедри управління

та адміністрування,

Івано-Франківський навчально-науковий

інститут менеджменту

Західноукраїнського національного

університету

Synytsia Svitlana

Ivano-Frankivsk Education and Research

Institute of Management

West Ukrainian National University

Danylyshyn Volodymyr

Ivano-Frankivsk Education and Research

Institute of Management

West Ukrainian National University

У статті розглянуто сутність та сучасні особливості управління персоналом, особливо в закладах сфери обслуговування. Визначено, що методи управління працівниками відрізняються залежно від країни їх застосування. Обґрунтовано, що найскладнішими на підприємстві є завдання, пов'язані із управлінням працівниками. Охарактеризовано групи методів управління персоналом та їх роль в ефективності кадрової політики. Визначено, що методи і форми управління персоналом можна об'єднати в кілька загальних груп, зокрема економіко-математичні моделі, економічні важелі, мотивація і спонукання. Визначено переваги застосування економічного методу управління персоналом. Охарактеризовано особливості управлінських відносин у сфері ресторанних послуг. Визначено, що ефективним в управлінні підприємством ресторанного господарства є застосування організаційно-розпорядчого підходу до управління.

Ключові слова: управління персоналом, методи управління, економіко-математичні моделі, економічні важелі, мотивація.

The article discusses the essence and modern features of personnel management, especially in institutions of the service sector. It was determined that employee management methods differ depending on the country of their application. It is well-founded that the most difficult tasks at the enterprise are those related to employee management. Strong personnel potential is the key to the successful operation of any business entity. Groups of personnel management methods and their role in the effectiveness of personnel policy are characterized. Employee management methods differ depending on the country of residence of the business entity in which they are applied. Domestic practice appears to be a mixed model of American and Japanese approaches, but with its flavor of indifference to the organization of work with employees. It was determined that the methods and forms of personnel management can be combined into several general groups, including economic and mathematical models, economic levers, motivation and encouragement. The advantages of applying the economic method of personnel management are determined, in particular, its high level of flexibility. The basis of the economic method of personnel management is the tool of economic influence on the personnel of the business entity. Features of management relations in the field of restaurant services are characterized. It was determined that the use of an organizational and management approach to management is effective in the management of a restaurant enterprise. The market economy is determined by various motivational mechanisms of labor activity, since it is impossible to develop a single motivational approach to people who work at enterprises of different forms of ownership and management methods. Such a mechanism of stimulation can be called effective if it takes into account all the specifics of the activity of an individual enterprise and has in its arsenal the most acceptable method of stimulation for this enterprise and ensures the implementation of staff motivation. The need to use non-material incentives at the enterprise as the basis of personnel management incentive mechanisms is due to the ratio of material and non-material methods of stimulation.

Key words: personnel management, management methods, economic and mathematical models, economic levers, motivation.

Постановка проблеми. Сучасний соціальний статус розвитку нашої держави визначається змінами в різних сферах життя суспільства в цілому та функціонування різних організацій зокрема. Діяльність будь-якої організації визначається професіоналізмом її співробітників і, в першу чергу, керівників. Невипадково вивчення соціально-психологічних основ професії сучасних менеджерів різного рівня зацікавило дослідників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням моделей поведінки керівників у процесі управління персоналом присвячені праці таких вчених як Т. Луцик, С. Ігнатенко, І. Павлова, В. Тимошик, Т. Сазонова, М. Мескон, Лі Якокка. Аналіз рівня розробки проблеми зображення дозволяє показати обмеженість методу в його розробці. Таке обмеження пов'язане з тим, що автори, які досліджують проблему моделі керівників, не виходять за рамки наукової дисципліни, яку вони представляють, викладаючи його механізми.

Постановка завдання. Метою дослідження є вивчення теорії та практичних особливос-

тей методів менеджменту на підприємстві та пошук напрямків впровадження та застосування сучасних методів менеджменту в ресторанному господарстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Протягом тривалого часу управління персоналом теоретиками і практиками було виділено в самостійні напрями управління, що складаються з окремих моделей, методів, прийомів і принципів.

Потужний кадровий потенціал є запорукою успішної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Історично управління персоналом досліджується в науці, деякі з яких мають наслідки для виробництва, комерційної та некомерційної діяльності. Для цього суспільне виробництво орієнтується не лише на його матеріальні елементи, а й на особистість, а також на розвиток інтелектуальних здібностей, творчих ідей, культури мислення, комунікативних навичок, формування матеріальної та духовної бази.

Звернемося до існуючого визначення менеджменту персоналу. Як зазначають Луцик Т.Р.,

Ігнатенко С.П. «Управління персоналом в системі оперативного менеджменту – це діяльність, спрямована керівництвом організації на розробку стратегічних концепцій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами» [1, с. 190]. Враховуючи складний комплекс суміжних завдань, які вирішуються в рамках виконання функцій управління персоналом, вважаємо запропоноване визначення занадто простим.

За визначенням Павлової І.І. «Управління персоналом – це набір, відбір, участь, підвищення кваліфікації та розвитку працівників, формування відповідних систем стимулювання та інші заходи відповідно до національного трудового законодавства для їх ефективного використання на підприємстві» [2, с. 123].

Однак рівень «новаторства» в підходах різних менеджерів до управління персоналом сильно відрізняється. Залишаються прихильники адміністративного стилю управління, при якому працівники розглядаються не що інше, як ресурси організації, а метою управління нею є максимально ефективно їх використання для задоволення потреб суб'єкта господарювання. творчість» в управлінських рішеннях мінімальна, а мистецтво управління замінюється послідовністю вказівок, що вимагає чіткого виконання.

Методи управління працівниками відрізняються залежно від країни проживання суб'єкта господарювання, в якій вони застосовуються. Світогляд, традиції, виховання, культура визначають специфічні практики управління персоналом. Тому поширена в Японії система управління персоналом дуже зосереджена на співробітниках та їхніх потребах. Це країна усталених традицій і законів, де працівники вважаються цінністю компанії, її основною конкурентною перевагою. Американський стиль управління персоналом агресивний і виживання персоналу в колективі його особиста турбота.

Вітчизняна практика видається змішаною моделлю американського та японського підходів, проте зі своїм присмаком байдужості до організації роботи з найманими працівниками – норми трудового права дотримуються, однак, не звертаючи уваги на вимоги до створення та розвитку кадрового потенціалу. Незважаючи на такі практичні спостереження, більшість дослідників вважають, що в сучасних умовах роль індивідів в організації принципово змінилася. Одна людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу, а й головним стратегічним ресурсом організації.

Спеціальні методи управлінського впливу – методи управління персоналом використовуються для застосування постійного впливу на працівників компанії з метою контролю за виконанням ними робочих завдань і мотивації до активної та ефективної роботи. Ці методи сильно відрізня-

ються як за ефективністю, так і за витратами часу та матеріалів. Основні методи та помічники управління персоналом допомагають підвищити рівень лояльності співробітників компанії, щоб вони були зацікавлені в підвищенні своєї ефективності.

Найбільший рівень складності для організації ефективної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання пов'язаний з управлінням персоналом. Матеріально-фінансові активи потребують лише своєчасного обслуговування з боку керівництва, вони не можуть мати непередбачуваної реакції на це рішення чи рішення керівництва. У співробітників компанії все інакше: топ-менеджерам необхідно враховувати інтереси колективу і прораховувати можливі варіанти моделі відповідної поведінки.

Особистість працівника визнається все більш важливим фактором ефективного використання людських ресурсів, тому сучасні методи управління персоналом потребують переключення більшої уваги на різні форми мотивації з можливістю своєчасного створення та коригування під час переходу. Стратегічні цілі та стратегії підприємства.

Будь-який власник бізнесу зазвичай орієнтований на прибутковість, і вся функціональна діяльність підприємства спрямована на досягнення мети максимізації показників прибутковості. Проте керівники компаній розуміють, наскільки важливо задовольняти фінансові та соціальні потреби та інтереси своїх співробітників якомога ширше, щоб підвищити ефективність їх роботи.

Базовий підхід до управління персоналом має застосовуватися на всіх етапах формування та підтримки високого професійного рівня персоналу підприємства, починаючи з найму нових працівників і закінчуючи призначенням осіб на керівні посади.

Серед них фахівці виділяють декілька груп методів управління персоналом: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Для досягнення балансу на шляху задоволення інтересів і потреб працівників необхідно використовувати його в комплексній формі (табл. 1). Кожен підхід до управління персоналом характеризується своїм змістом, напрямом впливу, способом впливу та організаційною формою його реалізації [4, с. 17].

Організація взаємодії всередині команди зазвичай базується на ефективному розподілі праці. Поділ підприємств очолює компетентний менеджер, який наділений рядом повноважень. Неможливо побудувати обґрунтовану та цілісну структуру управління незалежно від усього спектру потреб конкретного підприємства та специфіки його діяльності. Для ефективного управління працівниками та здійснення необхідної господарської діяльності розробляється система, в яку можна інтегрувати низку підсистем для забезпечення

Методи управління персоналом

Методи управління персоналом	Притаманні риси методів управління
Організаційно-розпорядчі методи	Інструментом коригуючого впливу на поведінку співробітників виступають такі поведінкові фактори: дисциплінованість під час виконання трудових відносин, потреба сприяти досягненню загальних цілей організації, почуття обов'язку перед колективом. Члени робочої групи дотримуються вимог адміністративної діяльності, яка ними керується.
Економічні та соціально-психологічні методи	Ця група підходів використовується як додатковий інструмент впливу на поведінку співробітників. Вони базуються на системі зв'язку та матеріальному стимулюванні ефективної роботи. Важливо збалансувати постійне бажання задовольнити соціальні потреби працівників і не завдати шкоди благополуччя підприємства.

Джерело: [4]

роботи окремих розділів фінансово-господарської діяльності.

Основою економічного методу управління персоналом є інструмент економічного впливу на персонал господарюючого суб'єкта. Фінансовий вплив на поведінку працівників стоїть на першому місці. Системність і комплексність стають визначальними факторами ефективності використання економічних методів.

Деякі методи і форми управління персоналом можна об'єднати в кілька загальних груп.

1. Економіко-математичні моделі.

В результаті економіко-математичних моделей різні економічні явища набувають вигляду і форми математичних моделей. Створюється умовний образ об'єкта управлінського впливу, що дає можливість розрахувати індивідуальні варіанти вирішення завдань управління. Моделювання істотно полегшує уявлення менеджера про реальний об'єкт управління при збереженні всіх його характеристик.

2. Сукупність економічних важелів.

Більш важлива роль в управлінні економікою працівників належить плануванню. Він визначає ключові вектори еволюції всього підприємства та його ключових підрозділів.

Процес фінансування сприяє справедливому розподілу встановлених фінансових основ доданої вартості для забезпечення стабільної та постійної роботи суб'єкта господарювання в конкретний момент часу та в стратегічній перспективі.

Важливе місце займає ціноутворення, яке є запорукою управління економікою. На процес створення вартості (включаючи витрати на оплату праці – заробітну плату) безпосередньо впливають витрати підприємства та динаміка попиту на продукцію з урахуванням рівня конкуренції на ринку.

Для забезпечення підвищення рівня зацікавленості працівників у повній оплаті витрат на виробництво продукції та досягнення економії корпоративних ресурсів підприємства використовується метод економічного розрахунку. Для цього підходу характерні такі інструменти, як самоокупність, самофінансування, норми виробітку, економічна самостійність суб'єкта господарювання.

При використанні методу бюджетування основний тягар економічних витрат лягає на власника підприємства, а у випадку державних підприємств – на державу та бюджетну систему.

3. Мотивація і спонукання.

Ефективна зайнятість працівників неможлива без належного економічного стимулювання. Кожен працівник має право на справедливую оплату праці, яка відповідає рівню його кваліфікації та результатам його праці. З іншого боку, матеріальне стимулювання є важливим методом здійснення економічного управління. Якщо заробітна плата занадто низька або постійно змінюється та зменшується через фінансову нестабільність підприємства, це негативно впливає на мотивацію працівників.

Незважаючи на зручність використання, в системі заохочень є кілька моментів. По-перше, необхідно чітко синхронізувати мотиваційний вектор управління та економічний метод впливу зі стратегічним планом розвитку підприємства.

Для досягнення чітко визначених цілей слід використовувати форми матеріального стимулювання. Стимули працівників зростають поступово, якщо вони точно знають, за що і на скільки їм підвищать зарплату. У цьому контексті дуже добре працює постановка конкретних завдань виконавцям, показників ефективності, за які планується виплата премій.

У тому випадку, якщо певну форму премії регулярно отримують всі працівники підприємства, їх стимулююча функція повністю втрачається. Співробітники починають сприймати постійні бонуси як частину своєї особистої зарплати і не докладають достатньо зусиль для підвищення продуктивності. Ви можете проінформувати колектив про досягнення співробітників за допомогою стенду або корпоративного листа, в цьому випадку передбачені різні форми матеріального заохочення тих співробітників, які за результатами власної трудової діяльності можуть досягти певного рівня ефективності. На один місяць, квартал або інший період.

Ефективність матеріального заохочення працівників буде максимальною, якщо премія буде

виплачена відразу після закінчення терміну і у відповідному розмірі.

Справжньою перевагою економічного методу управління персоналом є його високий рівень гнучкості. При впливі на поведінку працівників необхідно враховувати їх економічні та фінансові інтереси. Залежно від того, яке управлінське завдання вирішується на даному етапі, система може зазнавати змін.

Виникає важливий момент управління: робота повинна викликати позитивні емоції. Людина, захоплена роботою, може отримати величезне задоволення навіть від виробничих труднощів, з якими їй доводиться стикатися в процесі роботи. Інакше навіть висока заробітна плата та премії не зможуть гарантувати ефективну командну роботу. Низькою залишається мотивація працівників до роботи, яка не викликає задоволення та позитивних емоцій.

Високий рівень задоволення соціальних потреб співробітників і доброзичливі стосунки в колективі не важливіші за відповідну матеріальну винагороду співробітників. Традиційний метод створення системи управління працівниками, заснованої на довірі та силі морального впливу, активно використовується керівництвом у діяльності багатьох підприємств.

Існують і інші параметри класифікації методів управління персоналом: наприклад, ознаки володіння класичними функціями управління (організація, мотивація, координація, аналіз, регулювання, управління, облік). Відповідно до цього параметра відбувається процес рекрутингу кандидатів, найму персоналу, оцінки бізнесу кандидатів на посаду, впровадження соціальної роботи персоналу, мотивації до роботи, адаптації нових членів робочої сили тощо.

У сучасному контексті управління народним господарством управління підприємством ресторанного господарства є найважливішим видом господарської діяльності, яка професійно здійснюється установою, спрямована на досягнення цілей підприємства ресторанного господарства шляхом раціональної матеріально-технічної організації робочої сили, реалізація принципів, функцій і методів управління.

Слід зазначити, що середовище гостинності може змінюватися під постійним впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають реалізацію найбільш ефективного управлінського підходу в конкретній ситуації.

Практична реалізація цих методів здійснюється за допомогою системи методів управління. Загальноновизнані і широко використовувані в практиці традиції класифікації методів управління класифікують їх за характером впливу на людей, їх інтереси, переважно матеріальні: економічні, адміністративні (організаційне управління) і соціально-психологічні.

Найважливіше місце в системі методів управління підприємством ресторанного господарства займають економічні методи. Саме вони впливають на майнові інтереси компанії та її працівників. Їх головна мета – сприяти корпоративній діяльності для задоволення соціальних переваг (податкова система, банківські кредити).

Управлінські відносини, що виникають на підприємстві ресторанного господарства, визначаються, насамперед, економічними відносинами, що базуються на потребах, цілях та інтересах людей.

У бізнес-розрахунках використовуються такі економічні методи та інструменти, як цінова політика, витрати на виробництво, фінансування та кредит. Цей механізм спрямований на отримання стабільного прибутку, що є кінцевою метою бізнес-розрахунків.

Основні джерела економічного стимулювання як методи управління використовуються для реалізації відповідних принципів управління: Фонд соціального розвитку, який колектив використовує для зміцнення матеріально-технічної бази та соціально-культурної сфери для проведення культурно-видовищних та великих заходів; Заробітна плата та матеріальне стимулювання, що використовуються на оплату праці, матеріальну допомогу та інші потреби персоналу закладу [2, с. 109].

Також важливим є правильний розподіл коштів заохочення. Передбачаються нові напрямки та джерела діяльності підприємства: Зростає колективна зацікавленість у прискоренні зростання продуктивності та скороченні переміщень персоналу. Переваги об'єднань і підприємств у кращому використанні виробничих фондів і підвищенні економії матеріальних ресурсів [5, с. 705].

Аналізуючи роботу менеджера, можна зробити висновок, що його призначення – управління людьми, яке відноситься до розумової діяльності, і передбачає знання та застосування психології, конфліктології, економіки та інших методів, з яких можна вивести його управлінські характеристики. Порівняно з працею робітників, можна сказати, що вона має свої особливості, особливо її основне функціональне призначення – безпосереднє управління діяльністю та поведінкою робітників [1, с. 193].

Невід'ємною частиною механізму управління підприємством ресторанного господарства є організаційні відносини, які є основою організаційно-розпорядчого підходу до управління. Існування і практичне використання цих методів зумовлено зацікавленістю людей у спільній організації праці. Організаційні методи управління виступають як сукупність засобів і прийомів впливу на працівників на основі використання організаційної комунікації та адміністративної влади адміністрації. Основою для них є об'єктивна закономірність ефективної організації людської діяльності, природні вимоги протікання життя в певним чином

контрольованому середовищі. За функціональним призначенням у ресторанному господарстві група даного підходу складається з трьох підгруп.

Використання підходів управління інституційною стабільністю існує при встановленні довгострокових організаційних взаємозв'язків і зв'язків у системі управління між виконавцями управлінської праці (окремими особами та їх групами), а також між самостійними суб'єктами господарювання на договірній основі.

Ставлення до організації, її дослідження та вибір засобів оптимізації управління нею є важливими завданнями науковців і практиків на сучасному етапі розвитку економічних і соціальних відносин. Воєнний стан в Україні, що супроводжується економічною та соціальною кризою, залишив особливість управління персоналом у сучасних організаціях. При цьому управління поведінкою організації та співпраця між співробітниками не тільки не втрачає своєї актуальності на тлі завдань, які здаються більш важливими, ніж сучасне управління організацією, а навіть важливішими. Зокрема, необхідність підтримки психічної стійкості співробітників, управління їх ефективністю в новій реальності.

Висновки з проведеного дослідження. Проаналізовано впровадження сучасних методів менеджменту в ресторанному господарстві. Розробляючи процес управління підприємством ресторанного господарства, розділяйте підхід системно та за ситуацією. Практична реалізація цих методів здійснюється за допомогою системи методів управління. У практиці управління діяльністю підприємства ресторанного господарства методи управління розробляються в певному порядку: оцінка ситуації та визначення завдань для визначення напрямку та виду ключових впливів. Вибір методів і уточнення їх якісно-кількісних параметрів, забезпечення умов для ефективного впровадження обраного методу.

Вивчаються практичні аспекти використання методів менеджменту на прикладі підприємства ресторану, кафе, піцерії. Зазначається, що кожен тип персоналу має свої ключові вимоги та різні методи управління. Багато типів працівників відрізняються власним підходом до управлінського впливу та мотивації: керівництво кафе, кухні, обслуговуючий персонал. Грамотне використання даним інституційним менеджментом різноманітних методів управління, способів впливу, способів впливу на персонал, інструментів і видів стимулювання з урахуванням індивідуального підходу до кожного з перерахованих вище типів персоналу буде найважливішою умовою ефективного функціонування всієї системи управління персоналом закладу ресторанного господарства, що дозво-

лить професійно та відповідально утримувати працівників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. Управління персоналом в системі операційного менеджменту. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 189–193.
2. Павлова І.І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2013. Вип. 33. С. 189–196.
3. Тимошик В.Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*, 2019. Том 61. № 6. С. 155–163
4. Управління персоналом : підручник. За заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
5. Сазонова Т.О., Нагорна Ж.Ю., В'юницький Д.І. Організація праці менеджера в контексті управління поведінкою персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 702–706.
6. Mescon, M.H., Albert, M. and Khedouri, F. (1988). *Management*. Harper & Row. Harpercollins College Div. 777 p.
7. Якокк Л. Кар'єра менеджера. Попурри. 2012. 512 с. ISBN: 978-985-15-4410-9

REFERENCES:

1. Lutsyk T.R., Ihnatenko S.P. (2012) Upravlinnia personalom v systemi operatsiinoho menedzhmentu. [Personnel management in the operational management system]. *Ekonomika i rehion* [Economy and the region], no. 3, pp. 189–193.
2. Pavlova I.I. (2013) Teoretychni aspekty upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Theoretical aspects of personnel management at the enterprise]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK»*. Serii: Ekonomika [Scientific notes of "KROK" University. Series: Economy], vol. 33, pp. 189–196.
3. Tymoshyk V.Yu. (2019) Kompetentnisnyi pidkhid v otsiniuvanni trudovykh resursiv pidpriemstva [A competent approach in evaluating the company's labor resources]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk* [Galician Economic Bulletin], vol. 61, no. 6, pp. 155–163.
4. Shubaloho O.M. (2018) Upravlinnia personalom [Personnel management]. Lutsk: IVV Lutskoho NTU, 404 p.
5. Cazonova T.O., Nahorna Zh.Iu., Viunytskyi D.I. (2017) Orhanizatsiia pratsi menedzhera v konteksti upravlinnia povedinkoiu personalu pidpriemstva [The organization of the manager's work in the context of managing the behavior of the company's personnel]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], no. 13, pp. 702–706.
6. Mescon, M.H., Albert, M. and Khedouri, F. (1988). *Management*. Harper & Row. Harpercollins College Div, 777 p.
7. Yakokk L. [2012] Kariera menedzhera [Manager's career]. Popurry, 512 p. ISBN: 978-985-15-4410-9