

УДК 005:32.:640.4.-051(045)

Гакова М. В.,  
асистентДонецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: gakova@donnuet.edu.ua**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

UDC 005:32.:640.4.-051(045)

Gakova M. V.,  
Assistant ProfessorDonetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: gakova@donnuet.edu.ua**CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF COMPANIES' PERSONNEL CONDUCT  
MANAGEMENT IN TERMS OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

***Мета.** Метою дослідження є розкриття змісту поняття «концепція», проведення порівняльного аналізу концепцій управління персоналом та моделей організаційної поведінки, створення концептуальної моделі управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства.*

***Методи.** При підготовці статті застосовані методи теоретичного узагальнення, методи групування, порівняння, аналізу та синтезу.*

***Результати.** Досліджено зміст поняття «концепція», проведено порівняльний аналіз концепцій управління персоналом та моделей організаційної поведінки, створено концептуальну модель управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства.*

***Ключові слова:** концепція, модель, готельно-ресторанне господарство, управління, поведінка, персонал.*

**Постановка проблеми.** Сьогоднішні умови розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства, які характеризуються високою динамічністю, підвищенням вимогливості споживачів, посиленням конкурентної боротьби, висувають на перший план для сучасних керівників завдання щодо вдосконалення системи управління підприємством, пошуку ефективних способів організаційних перетворень, які дозволять активізувати діяльність підприємств, забезпечити безупинний розвиток та підвищити їх конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Внаслідок цього, в сучасних умовах господарювання потрібен пошук нових шляхів до охоплення всієї діяльності підприємства, що потребує детального аналізу концептуальних засад щодо управління персоналом та моделей поведінки персоналу. Тому з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства, актуальною стає парадигма менеджменту, яка підсилює увагу щодо питань концептуальності управління поведінкою персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням актуальних питань, пов'язаних з діяльністю управління підприємствами займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Е. Мейо [9], Г. Саймон, Ф. Тейлор [7], А. Файоль [8] А. Саак та М. Якименко, Н. П'ятницька та інші.

Вагомий внесок у розробку теоретичних і практичних засад управління поведінкою персоналу зробили такі вчені: М. Армстронг, Дж. Ньюстром, К. Девіс [6], К. Оксінюйд [3], А. Кібанов [1,2], Ф. Лютенс, О. Горелов, Ю. Красовський, Шермерорн та інші.

**Мета статті.** Метою дослідження є розкриття змісту поняття «концепція», проведення порівняльного аналізу концепцій управління персоналом та моделей організацій-

© М. В. Гакова, 2018

ної поведінки, створення концептуальної моделі управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «концепція» (від лат. *conceptio* «система розуміння») походить від похідного слова «концепт», який трактується як о сенсах, якими оперує людина в процесах мислення і які відображають зміст результатів пізнання світу у вигляді «квантів» знання. [11, с. 90]. Визначення поняття «концепція» у науковій літературі розглядається як система поглядів на що-небудь, основними думка [12, с. 293]; генеральний задум, що визначає стратегію дій при здійсненні реформ, проєктів, планів, програм; система поглядів на процеси і явища в природі та суспільстві [13]; система взаємопов'язаних, що впливають один з іншого поглядів на ті чи інші явища, процеси; спосіб розуміння, трактування явищ, подій; основоположна ідея будь-якої теорії; загальний задум, головна думка [14, с. 346]; формулювання, розумовий образ, загальна думка, поняття [11]; поняття, образ поняття, спосіб розуміння, міркування і висновки [16]; певний спосіб розуміння, трактування якого-небудь предмета, явища, процесу, основна точка зору на предмет або явище, головна ідея для їх систематичного освітлення; задум, теоретична побудова; те чи інше розуміння чого-небудь [15].

Виходячи з системи розуміння визначення концепції, необхідно зазначити, що за своєю структурою, управління підприємством являє внутрішньо диференційовану, але цілісну систему, яку характеризує логічна залежність одних елементів від інших.

Тому концепти, тобто окремі смисли, об'єднують різноманітність спостережуваних «квантів» концепції під єдине ціле, підбиваючи їх під певні категорії, класи, системи, які утворюють концептуальну систему.

Концептуальні погляди щодо системи управління персоналу неодноразово зазнавали кардинальних змін, слідуючи за розвитком суспільних відносин, удосконаленням технологій виробництва, виникненням нових способів зв'язку інформації. Ці складові ставали поштовхом для змінювання змісту управлінської діяльності та методів її реалізації.

В науковій літературі під концепцією управління персоналу розглядається система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємства [1].

Концепція містить у собі як саму розробку технології управління персоналом з урахуванням формування цілісної системи, так безпосередньо і саму методологію управління персоналом. У практиці управління персоналом в якості основних розглядаються три взаємопов'язані складові:

- завдання;
- людина;
- управлінська діяльність;

В історичному аспекті сучасна теорія і практика управління персоналом заснована на чотирьох основних концепціях:

- концепція використання трудових ресурсів, в теоретичну основу якої покладена теорія наукового управління Ф. Тейлора;
- концепція управління персоналом, в теоретичну основу якої покладена теорія бюрократичної організації А. Файоля;
- концепція управління людськими ресурсами, в теоретичну основу якої покладена теорія «людських відносин» Елтона Мейо і пост бюрократична теорія організації.;
- концепція управління людиною, в теоретичну основу якої покладена філософія японського менеджменту, де роль людини в системі управління є визначальною.

Порівняльний аналіз концепцій представлений у таблиці 1.

Концепції істотно розрізняються своєю філософією, принципами та підходами управління. Виходячи з даних таблиці 2, ми спостерігаємо поступову зміну концепцій управління персоналом, де розглядаючи в якості об'єкта управління сутність персоналу в організації ми спостерігаємо зміни щодо значення самого персоналу, де роль персоналу

**Таблиця 1** — Порівняльний аналіз концепцій управління персоналом  
(складено автором на основі [7, 8, 9, 10])

Критерії порівняння	Концепція використання трудових ресурсів	Концепція управління персоналом	Концепція управління людськими ресурсами	Концепція управління людиною
Мета	Максимальне використання трудового потенціалу працівників	Використання трудового і особистісного потенціалу людини	Максимальне використання потенціалу людини шляхом створення оптимального навколишнього середовища	Створення умов для самореалізації людини
Підхід до організації	Організація — злагоджений механізм	Організація-чітка організаційна система, де узгоджуються цілі людини й організації	Організація виступає як «мозок» з різними підструктурами	Організація — це соціальна, культурна система
Підхід до працівника	Людина виступає як ресурс, деталь у механізмі, яку треба правильно підібрати і стимулювати	Людина як особистість, яка володіє своїми потребами	Людина виступає як не поновлюваний ресурс, як елемент соціальної системи,	Людина — самостійний суб'єкт, має свої цінності, норми поведінки.
Парадигма управління	Економічна. Людина-фактор виробництва	Організаційно-адміністративна. Людина-ресурс організації.	Організаційно-соціальна. Людина — елемент соціальної організації.	Гуманістична. Людини — головний суб'єкт організації.
Основне завдання управління	Відбір здібних працівників, стимулювання, нормування	Відбір працівників з професійними і особистісними якостями, відповідними посаді.	Відбір працівників с професійними і особистісними якостями, відповідними посаді і корпоративній культурі організації.	Адаптація розвитку культури організації

набуває все більшої суб'єктності, що веде до зміни підходів управління та підсилює увагу до питань управління поведінкою персоналу, тобто процесу формування його поведінки персоналу сумісної із цілями і завданнями підприємства.

А. Я. Кібанов розглядав поняття «поведінка людини» в організації, «...поведінка людини — сукупність усвідомлених, соціально значимих дій, обумовлених займаною позицією, тобто розумінням власних функцій. Ефективна для організації поведінку її співробітників проявляється у тому, що вони надійно і сумлінно виконують свої обов'язки, готові в ім'я інтересів справи в умовах мінливих ситуацій виходити за межі своїх безпосередніх обов'язків, докладаючи додаткові зусилля, проявляючи активність, знаходячи можливості для співпраці [2, с. 472].

Досліджуючи поведінку людей в організації, науковці визначали її, як управлінську діяльність, яка описує, пояснює, зумовлює і регулює поведінку [4, с. 6]; як рольову або функціонально-рольову поведінку, тобто поведінку, що зумовлена соціальною позицією, яку займає індивід в ієрархічно побудованій системі внутріорганізаційних статусів [3, с. 81].

Дослідження поведінки людини в організації і його різних граней — це вивчення поведінки людей (індивідів та груп) ..., яка дозволяють визначити шляхи підвищення ефективності трудової діяльності людини..., це безперервний процес, завдяки якому ми постійно розширюємо коло наших знань про поведінку людини в процесі праці,... відмінна риса організаційної поведінки — системність, яка спирається на результати досліджень і концептуальні розробки [6].

Зі зміною парадигми управління менеджментом, моделі управління поведінкою персоналу не залишалися статичними, а змінювалися відповідно до потреб часу. Чотири альтернативні моделі організаційної поведінки розроблені відомими вченими Дж. В. Ньюстромом, К. Девісом в контексті еволюційного ряду концепцій управління персоналом, які представлені в табл. 2.

**Таблиця 2** — Моделі організаційної поведінки (складено автором на основі [6])

Показник	Моделі			
	авторитарна	опікуюча	підтримуюча	колегіальна
Базис моделі	Влада	Економічні ресурси	Керівництво	Партнерство
Орієнтація керівництва	Повноваження	Гроші	Підтримка	Робота у команді
Орієнтація працівників	Підпорядкування	Безпека та пільги	Виконання робочих завдань	Відповідальна поведінка
Психологічний результат для робітника	Залежність від керівництва	Залежність від організації	Участь в керівництві	Самодисципліна
Задоволення потреб працівника	В існуванні	У безпеці	Статус та визнання	Самореалізація
Участь працівників в трудовому процесі	Мінімальне	Пасивне	Стимули, які спонукають	Помірний ентузіазм

Виходячи з таблиці 3 видно, що основне завдання моделей організаційної поведінки полягає в ідентифікації найважливіших людських і організаційних чинників, що впливають на досягнення організацією поставлених цілей, і створенні умов для ефективного управління ними. Автори моделей організаційної поведінки вважали, що деякі фактори знаходяться поза контролем менеджменту, іншими необхідно навчитися управляти, а кінцевий результат необхідно оцінювати у відповідності за трьома основними критеріями [6]:

- показниками діяльності організації (наприклад, кількість і якість товарів і послуг, рівень обслуговування клієнтів),
- ступенем задоволеності працівників (низькі показники рівня прогулів, запізень або плинності кадрів) і
- рівнем індивідуального зростання і розвитку (придбання нових знань і підвищення кваліфікації)

В ході концептуалізації дуже важливо комплексно розглядати економічні, соціальні, культурні, історичні передумови.

Концептуалізація спрямована на зміну типу діяльності (практики), містить план дії, тип дії і еволюції діяльності. Вона затребувана в ситуації, коли необхідно вийти за межі зони найближчого розвитку. Класифікація концепцій можлива за ступенем спільності, з теоретичного дискурсу, за джерелом зародження практики [5]:

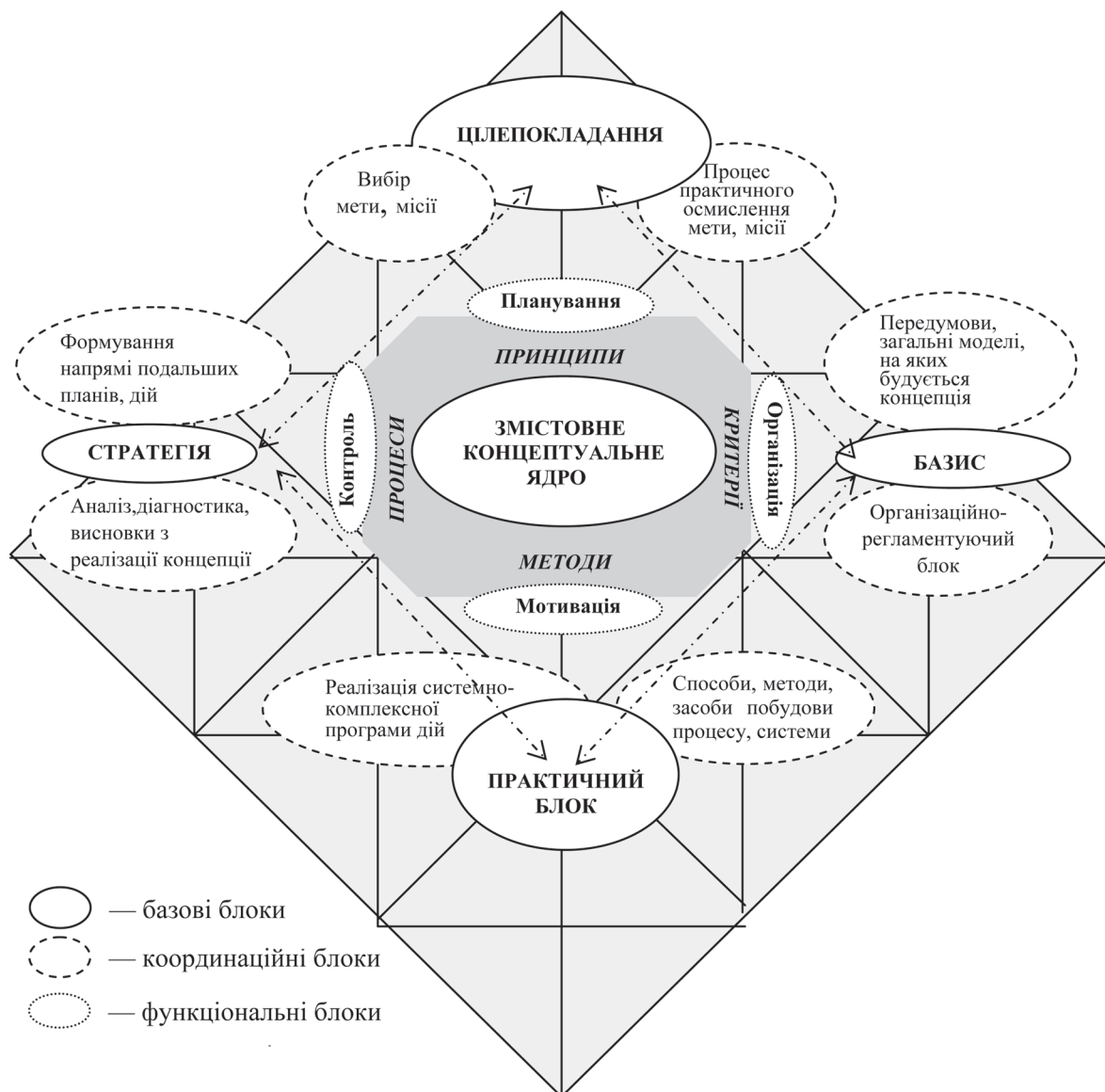
1. *Концепції першого роду* — концепції високого ступеня спільності або наукові парадигми, що представляють собою систему теорій і застосовуються в рамках епістемології. Концепції цього рівня виступають в різні культурно-історичні періоди формотворними принципами життєвого світу і діяльності людини.

2. *Концепції другого роду* — прототеорії — пототеоретическій дискурс, потенційно містять в собі теорію.

3. *Концепції третього роду* — концепції, що розуміються як джерело зародження практики, містять узагальнене бачення того, до чого необхідно прагнути (як повинно бути), задаючи горизонт роздумів про практику і представляючи базову ідею.

Автором запропоновано концептуальну модель управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства, яка враховує найбільш універсальні

чинники та основною властивістю якої є стереотипність і універсальність, що представлено на рис. 1.



**Рисунок 1** — Концептуальна модель управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства (авторська розробка)

Авторська концептуальна модель управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства побудована в контексті вказаної вище концепції третього роду, як узагальнене бачення того, до чого необхідно прагнути, задаючи горизонт роздумів про практику і представляючи базову ідею, яка побудована за принципом поділу системи на блоки управління, що дозволить логічно обґрунтовувати управлінські рішення за визначеними сегментами, спрямовувати їх на вирішення протиріч між відповідними елементами і характеристиками системи.

В структурі концептуальної моделі чітко відокремлюються важливі складові елементи: змістовне ядро управлінського впливу; базові управлінські блоки; координаційні та функціональні блоки. Змістовне ядро управлінського впливу включає: принципи, критерії, методи, процеси для конкретного об'єкта управління. Для забезпечення стійкого управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства необхідне збалансоване управління ключовими блоками концептуальної моделі.

Концептуальна робота супроводжує розробку і реалізацію проекту в двох аспектах: стратегічному (узагальнене бачення того, як має бути) і понятійно-категоріальному (набір понять і категорій, які працюють в даному проекті) [5].

Таким чином, загальну структуру концептуальної моделі управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства (рис. 1) можна розглядати як «фрейм» (від англ. «frame» — рамка, каркас), який можливо накласти на діяльність підприємства будь-якої поведінкової моделі.

**Висновки.** Отже, враховуючи вищенаведене, зазначимо, що реалії сьогодення вимагають від керівників підприємств готельно-ресторанного господарства повного осмислення концептуальних засад управління персоналом, у тому числі, в контексті його поведінкової складової, що сприятиме комплексному розумінню цілісної системи поглядів на сутність процесів. Сутнісні складові концептуального змісту сприятимуть прийняттю результативних рішень, впровадженню дієвих інструментів для здійснення ефективної управлінської діяльності та уникненню помилковості.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розроблення системи підтримки концептуальної моделі управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства.

#### Список літератури / References

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / Кибанов А. Я — М. : Инфра-М, 2008. — 365 с.  
Kibanov, A. Ia. (2008). *Upravlenie personalom organizatsii Kibanov*. [Personnel management of the organization], Moscow, Infra-M Publ., 365 p.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.  
Kibanov, A. Ia. (2005). *Upravlenie personalom organizatsii Kibanov*. [Personnel management of the organization], Moscow, Infra-M Publ., 638 p.
3. Оксинайд, К. Э. Организационное поведение: учебник / К. Э. Оксинайд. — М. : КНОРУС, 2009. — 480 с.  
Oksinoid, K. E. (2009). *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational Behavior]. Moscow, KNORUS Publ., 480 p.
4. Маркова, Е. В. Организационное поведение и организационное консультирование: предмет и метод : учебник / Е. В. Маркова, О. Н. Саковская. — Ярославль : ЯрГУ, 2011. — 180 с.  
Markova, E. V., Sakovskaia, O. N. (2011). *Organizatsionnoe povedenie i organizatsionnoe konsultirovanie predmet i metod* [Organisational Behaviour and Organisational Counselling: The Subject and Method]. Yaroslavl, YarGU Publ., 180 p.
5. Дмитриева, Т. В. Подходы к экспертизе философских оснований образовательных концепций // Экспертиза инновационных процессов в образовании. Подходы к проблеме экспертизы в образовании / под ред. Г. Н. Прокументовой, С. Г. Баронене. — Томск, 1999. — С. 101–105.  
Dmitrieva, L. V. (1999). *Podkhody k ekspertize filosofskikh osnovanii obrazovatelnykh kontseptsii* [Approaches to the examination of the philosophical foundations of educational conceptions]. In *Ekspertiza innovatsionnykh protsessov v obrazovanii: Podkhody k probleme ekspertizy v obrazovanii* [Examination of innovative processes in education. Approaches to the problem of expertise in education]. Tomsk, pp. 101–105.
6. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис // [Электронный ресурс] — Режим доступа : <http://bookre.org/reader?file=592377&pg=3>.  
Newstrom, J. V., Devis, K. *Organizatsionnoe povedenie* [Organisational Behaviour]. Available at : <http://bookre.org/reader?file=592377&pg=3>.
7. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента [Электронный ресурс] / Ф. Тейлор. — Режим доступа : [http://library.tneu.edu.ua/files/EVD/HTML/pr\\_mangmnt/pr\\_mangmnt.htm](http://library.tneu.edu.ua/files/EVD/HTML/pr_mangmnt/pr_mangmnt.htm).

Teilor, F. *Printsiipy nauchnogo menedzhmenta* [Principles of scientific management]. Available at : [http://library.tneu.edu.ua/files/EVD/HTML/pr\\_mangmnt/pr\\_mangmnt.htm](http://library.tneu.edu.ua/files/EVD/HTML/pr_mangmnt/pr_mangmnt.htm).

8. Файоль, А. Общее и промышленное управление [Электронный ресурс] / А. Файоль. — Режим доступа : <http://litrus.net/book/read/59646?p=4>.

Faiol, A. *Obshchee i promyshlennoe upravlenie* [General and industrial management]. Available at : <http://litrus.net/book/read/59646?p=4>.

9. Мэйо Э. Человеческие проблемы индустриальной цивилизации [Электронный ресурс] / Э. Мэйо. — Режим доступа : <http://knigosite.org/library/read/41920>.

Meio, E. *Chelovecheskie problemy industrialnoi tsivilizatsii*. [Human Problems of Industrial Civilization]. Available at : <http://knigosite.org/library/read/41920>.

10. Японская модель менеджмента [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://knigosite.org/library/read/41920>.

*Japonskaia model menedzhmenta*, [Japanese Management Model]. Available at : <http://knigosite.org/library/read/41920>.

11. Кубрякова, Е. С. Краткий словарь когнитивных терминов / Кубрякова Е. С., Демьянков В. В., Панкрац Ю. Г., Лузина Л. Г. ; под общ. ред. Е. С. Кубряковой. — М. : Филологический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова, 1999. — 245 с.

Kubriakova, E. S., Dem'yankov V. V., Pankrats YU. G., Luzina L. G. (1999). *Kratkii slovar kognitivnykh terminov* [A Brief Dictionary of Cognitive Terms]. Moscow, MGU Publ., 245 p.

12. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. — М. : Мир и Образование ; Оникс, 2011. — 736 с.

Ozhegov, S. I., Shvedova, N. Yu. (2011). *Tolkovyi slovar russkogo iazyka* [Explanatory dictionary of the Russian language]. Moscow, World and Education Publ., 736 p.

13. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. — 2-е изд., испр. — М. : ИНФРА-М., 1999. — 479 с.

Raizberg, B. A., Lozovskii, L. Sh., Starodubtseva, E. B. *Sovremennyy ekonomicheskii slovar* [New economic dictionary, 2-nd ed., revised]. Moscow, INFRA-M Publ., 245 p.

14. Современный словарь по педагогике / Сост. Рапацевич Е. С. — Мн. : «Современное слово», 2001. — 928 с.

Rapatsevich, E. S. (2001). *Sovremennyy slovar po pedagogike* [New Pedagogy Dictionary]. Minsk, Sovremennoe slovo Publ., 928 p.

15. Толковый словарь русского языка / под ред. Д. Н. Ушакова. — Репр. изд. — М. : Альта-Принт, 2005. — 1216 с.

Ushakov, D. N. (ed.) (2005). *Tolkovyi slovar russkogo iazyka* [Explanatory dictionary of the Russian language]. Moscow, Alta-Print Publ., 1216 p.

16. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка / В. И. Даль. — М. : РИПОЛ классик, 2006. — Т. 2. — 784 с.

Dal', V. I. (2006). *Tolkovyi slovar zhivogo velikoruskogo iazyka* [Explanatory dictionary of the living Great Russian language, Volume 2]. Moscow, RIPOL klassik Publ., 784 p.

**Цель.** Целью исследования является раскрытие содержания понятия «концепция», проведение сравнительного анализа концепций управления персоналом и моделей организационного поведения, создание концептуальной модели управления поведением персонала предприятий гостинично-ресторанного хозяйства.

**Методы.** При подготовке статьи использованы методы теоретического обобщения, методы группировки, сравнения, анализа и синтеза.

**Результаты.** Исследовано содержание понятия «концепция», проведен сравнительный анализ концепций управления персоналом и моделей организационного поведения, разработана концептуальную модель управления поведением персонала предприятий гостинично-ресторанного хозяйства.

**Ключевые слова:** концепция, модель, гостинично-ресторанное хозяйство, управление, поведение, персонал.

**Objective.** *The objective of the research is to reveal the scope of the term «conception», to conduct a comparative analysis of the concepts of personnel management and models of organizational behavior, to create a conceptual model for managing the conduct of hotel and restaurant staff.*

**Methods.** *The main research results are obtained applying the complex general scientific and special methods of investigation: theoretical generalization, grouping method, analysis and synthesis.*

**Results.** *The scope of the term «conception» has been revealed, a comparative analysis of the concepts of personnel management and organizational patterns has been conducted, and the conceptual model of companies' personnel conduct management in terms of hotel and restaurant business has been created. The author's conceptual model of companies' personnel conduct management in terms of hotel and restaurant business takes into account the most universal factors and the main feature of which is stereotyping and versatility. The conceptual model of companies' personnel conduct management in terms of hotel and restaurant business summarizes the vision of what needs to be done by asking the horizon of thinking about practice and presenting the basic idea, which is based on the principle of the system division into control units, which will logically substantiate managerial decisions in certain management segments, direct them to resolve the contradictions between the relevant elements and characteristics of the system. The important components: the meaningful core of managerial influence; the basic management blocks; the coordination and functional units are clearly separated in the structure of the conceptual model. The meaningful core of management impact includes: principles, criteria, methods, processes for a particular control object. The concept includes both the development of the technology of personnel management, taking into account the formation of an integrated system, so directly and the very methodology of personnel management. Essential components of the conceptual content contribute to the adoption of effective solutions, the introduction of effective tools for the implementation of effective management activities and avoidance of inaccuracies.*

**Key words:** *conception, model, hotel and restaurant business, management, conduct, personnel.*

*Надійшла до редакції 16.04.2018*