

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.95:640.4 (045)

Гакова М.В.

асистент кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного адміністрування
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
м. Кривий Ріг, Україна

**МІКРОПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

У статті розглянуто особливості мікропідходу до управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Розкрито теоретичні аспекти управління поведінкою персоналу та отримало подальший розвиток визначення термінів «поведінка персоналу», «управління поведінкою». Охарактеризовано поведінкові рівні управління поведінкою з погляду мікропідходу. Запропоновано оціночну методику визначення факторів внутрішнього середовища та ступеню їхнього впливу на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Досліджено внутрішнє середовище підприємств у контексті чинників, що впливають на поведінку індивідів, груп, організації.

Ключові слова: мікропідхід, управління, поведінка, персонал, підприємство, готельно-ресторанне господарство.

В статье рассмотрены особенности микроподхода к управлению поведением персонала предприятий гостинично-ресторанного хозяйства. Раскрыты теоретические аспекты управления поведением персонала и получило дальнейшее развитие определение терминов «поведение персонала», «управление поведением». Классифицированы поведенческие уровни управления поведением с точки зрения микроподхода. Предложена оценочная методика определения факторов внутренней среды и степени их влияния на управление поведением персонала предприятий гостинично-ресторанного хозяйства. Исследована внутренняя среда предприятий в контексте факторов, влияющих на поведение индивидов, групп, организации.

Ключевые слова: микроподход, управление, поведение, персонал, предприятие, гостинично-ресторанное хозяйство.

Постановка проблеми. Сучасні умови ринкових перетворень в економіці України змінюють пріоритети в діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, тому особливо важливими стають аспекти забезпечення ефективності управління поведінкою персоналу та визначення внутрішніх чинників, що її зумовлюють. У зв'язку із цим актуальності набувають питання, пов'язані з чинниками мікропідходу до поведінки персоналу на підприємствах готельно-ресторанного господарства, які пов'язані з визначенням факторів внутрішнього середовища та ступенем їхнього впливу на управління поведінкою.

У зв'язку з викладеним вище виникає необхідність у розробленні і застосуванні дієвих механізмів та системи інструментів для визначення факторів внутрішнього середовища та ступеню їхнього впливу на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства.

Актуальність проблеми, її теоретичне і практичне значення зумовили вибір теми дослідження, його мету і зміст.

Аналіз останніх досліджень і публікацій
Дослідження управління поведінкою персоналу було закладено в наукових працях таких учених, як Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Е. Мейо, Г. Саймон, Ф. Тейлор, А. Файоль та ін.

Питання, пов'язані із застосуванням різного роду інструментів в управлінні персоналом підприємства, висвітлювалися у роботах таких учених, як: А. Кібанов [9; 10], Є. Маслов [13]; теоретичні й практичні питання з урахуванням положень загального менеджменту розглянуто в працях І. Герчикової [12], Ф. Хміля [8], С. Шекшні [14].

Питання стратегічного управління персоналом розглядалися у роботах таких авторів, як Дж. Іванцевич [11], М. Армстронг [7], які трактують управління персоналом як стратегічний та інтегрований підхід до забезпечення сталого успіху організації за рахунок підвищення ефек-

тивності роботи персоналу як на індивідуальному, так і на груповому рівнях.

Дослідженням форм прояву поведінкових реакцій людини як сукупність реакцій організму на стимули зовнішнього середовища знайшли відображення у працях Д. Уотсона [1] – засновника біхевіоризму.

Феномен управління у взаємозв'язку організаційної поведінки і саногенного менеджменту досліджували Ю. Морозюк, С. Морозюк [5].

Загальні проблеми теоретичних аспектів організаційної поведінки розглядалися у наукових роботах таких авторів, як: М. Армстронг [1], В. Бехтерев, І. Бурдянській, О. Гастев, О. Горелов, А. Кібанов [9; 10], П. Керженцев, Ю. Красовський, Д. Макклеланд, К. Оксінюйд [2], Дж. Шермерорн та ін.

Питання, що стосуються дослідження поведінки персоналу в організації, розглянуто в працях таких закордонних і вітчизняних учених, як: Д. Аширов, Дж.В. Ньюстром, К. Девіс, М. Хант, Р. Осборн, К. Оксінюйд [1], В.А. Співак [16], Л. Карташова та ін.

Разом із тим певні питання, що стосуються мікропідходу до управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства, залишаються недостатньо розглянутими, що багато в чому уповільнює не тільки теоретичний розвиток управлінської науки у цій сфері, а й є однією з причин зниження ефективності організацій.

Метою дослідження є дослідити теоретичні нюанси управління поведінкою персоналу та систематизувати поведінкові рівні управління з

погляду мікропідходу; запропонувати оціночну методичку визначення факторів внутрішнього середовища та ступеню їхнього впливу на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час організації управління поведінкою персоналу підприємства готельно-ресторанного господарства зіштовхуються з необхідністю визначення ситуації не тільки з погляду впливу факторів зовнішнього середовища, а й з необхідністю визначення факторів впливу внутрішнього середовища.

Для сучасної організації актуально навчитися управляти поведінкою персоналу, тому що поведінка людини – єдиний об'єктивний показник його моральних якостей, у тому числі мотивів. На працівника організації, що являє собою унікальну єдність професійних і особистісних якостей, впливають різноманітні фактори, що формують поведінку, ці чинники носять характер контекстуальності, тобто відображають специфіку конкретної організації й усього, що з нею пов'язано [6, с. 108].

Тому дослідження особливостей поведінки персоналу в сучасних умовах потребує семасіологічного визначення поняття «поведінка» (табл. 1).

На думку автора, поняття «поведінка» персоналу багатогранне і для цілісного уявлення має в науковій літературі багато типологізацій за формами, але всі форми прояву поведінки мають смисловий зв'язок тільки по відношенню до цілісного усвідомлення поведінки і прояв-

Таблиця 1

Визначення поняття «поведінка»

Визначення поняття «поведінка»	Автор, джерело
Поведінка – це окремі системи реакцій, які виробляє індивідуум по відношенню до свого середовища.	Дж.Б. Уотсон [1, с. 271]
Поведінка людини – сукупність усвідомлених, соціально значущих дій, що зумовлені займаною позицією, тобто розумінням власних функцій	А.Я. Кібанов [10, с. 471]
Поведінка – це акти або дії, що здійснюються індивідом або групою у певній логічній послідовності, які складаються у деяку тотожну самій собі лінію, що має характеристики, які достатньо розрізняються	К.Е. Оксінюйд [2, с. 69]
Поведінка – це соціально-психологічний процес, що підлягає певній взаємодії зовнішніх і внутрішніх сил, які відображають особистісні риси і прагнення конкретного суб'єкта. Поведінка – це певна послідовність дій людини, групи або іншої соціальної спільності	К.Е. Оксінюйд [2, с. 69]
Поведінка – це образ життя і дій	С.І. Ожегов [3, с. 526]
Поведінка – це дії людини по відношенню до суспільства, інших людей і предметного світу, що розглядаються з боку їх регуляції суспільними нормами моральності і права	В.А. Співак [16, с. 52–53]
Поведінка – це перш за все зміна. Але не всяка зміна – поведінка. Поведінка на відміну від неорганізованого руху характеризується тим, що вона закінчується у вигляді деякого результату, який був заданий інформаційно ще до початку руху ... задає результат у вигляді мети, що є головною ознакою поведінки	Ю.В. Морозюк, С.Н. Морозюк [5, с. 59]

ляються, як правило, залежно від тієї чи іншої ситуації в різних формах, тобто у цілісній формі поведінки в організації.

Тому, на думку автора поведінка персоналу – це процес послідовних і супідрядних дій, актів, операцій, рухів та ін., основою якого є комплекс формальних установок и неформальних аспектів для індивідів, груп у процесі діяльності підприємства (організації), яке визначається здатністю змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Сучасні умови діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства пов'язані з нестабільним зовнішнім середовищем, що зумовлює необхідність розроблення нових підходів до управління персоналом, зокрема, його поведінкою. Керівниками підприємств усвідомлюється той факт, що основним головним ресурсом організації є люди, тому ефективність управління персоналом забезпечує формування їх конкурентних переваг на ринку.

Необхідно зазначити, що використовувати фактор управління поведінкою персоналу з максимальною вигодою може те керівництво, яке розуміє взаємозв'язок поведінки окремих працівників і груп працівників з ефективністю організації, але не менш важливе розуміння у сучасних умовах, що менеджмент складається з управління як власною поведінкою керівника, так і поведінкою персоналу, а будь-яка поведінка повинна складатися з послідовності дій, скоординованих на основі єдиного плану управління персоналом.

Тому дослідження особливостей управління поведінкою персоналу в сучасних умовах потребує розуміння визначення «управління персоналом» і в контексті стратегічного бачення управління персоналом, його розвитку і впровадження у діяльність підприємств (табл. 2).

Аналізуючи викладені вище визначення «управління персоналом» та «стратегія управління персоналом», необхідно зазначити, що їх поєднують систематичність, формалізований

Таблиця 2

Визначення понять «управління персоналом», «стратегія управління персоналом»

Визначення поняття «управління персоналом»	Автор, джерело
Управління персоналом – це діяльність, яка виконується на підприємствах, сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей	Дж.М. Іванцевич [11]
Управління персоналом – це самостійний вид діяльності фахівців-менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу	І.М. Герчикова [12]
Управління персоналом полягає у формуванні системи управління персоналом; плануванні кадрової роботи, розробленні оперативного плану роботи з персоналом; проведенні маркетингу персоналу; визначенні кадрового потенціалу й потреби організації в персоналі	А.Я. Кібанов [10]
Управління персоналом – це системне, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування та перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівників для забезпечення ефективного функціонування підприємства й усебічного розвитку зайнятих у ньому працівників	Є.В. Маслов [13]
Управління персоналом – це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації	С.В. Шекшня [14]
Визначення поняття «стратегія управління персоналом»	
Стратегія управління персоналом – це плани, напрями дій, послідовність рішень, що приймаються, і методи, що дають змогу дати їм оцінку, провести аналіз і розробити ефективну систему впливу на персонал для реалізації стратегії розвитку організації	А.Я. Кібанов [9]
Стратегія управління персоналом – комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації	Ф.І. Хміль [8]
Стратегічне управління людськими ресурсами – це підхід до прийняття рішень відносно намірів і планів компанії у сфері трудових відносин, а також під час формування політики і практики у сфері наймання, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу і міжособистісних відносин	М. Армстронг [7]
Стратегія управління персоналом – це те, чого хотіли б досягти вищі керівники фірми протягом тривалого періоду	Дж.М. Іванцевич [11]

процес, вимірювання, співвіднесення результатів із цілями підприємства. Суттєва різниця між визначеннями полягає у комплексі загальних довготермінових підходів, але в зазначених дефініціях слабо робиться акцент на процес розвитку персоналу.

Тому, досліджуючи актуальність проблеми, автор пропонує визначити трактування управління поведінкою персоналу в такій редакції: **управління поведінкою персоналу – це результат управлінського впливу для досягнення необхідної поведінки працівників й усунення небажаної поведінки для забезпечення ефективного функціонування підприємства та безперервного процесу розвитку персоналу.**

Для управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства на мікрорівні автор виділяє три рівня поведінки для управлінського впливу (рис. 1):

- формальний;
- сутнісний;
- прихований.

Для впливу на поведінку персоналу необхідне розуміння системи ключових понять на рівні управлінського впливу (рис. 2) :

- суб'єкти поведінки;
- способи регулювання поведінки;
- зміни поведінки.

Підтримка, регулювання та зміни поведінки відбувається завдяки суб'єктам впливу на таких рівнях:

– індивідуальному – поведінка окремо взятої людини, яка визначається особливостями його особистості, установками, цінностями і т. д.;

– груповому – поведінка людей під впливом групових норм, цінностей, правил, законів і т. д.;

– організаційному – це форма дій і вчинків людини, що виявляється у стосунках «індивід – організація» на рівні особистості, групи, організації й суспільства.

Враховуючи викладене вище, для визначення факторів внутрішнього середовища та ступеню їхнього впливу на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства автором запропоновано оціночну методичку, яка представлена на рис. 3.

Для виявлення переліку факторів внутрішнього середовища, які впливають на поведінку персоналу на рівні індивіда, групи, організації, автором проведено опитування персоналу 16 підприємств готельно-ресторанного господарства з різних регіонів України. Для узагальнення було використане бінарне відношення. Узагальнення результатів дослідження у контексті факторів, які впливають на управління поведінкою, представлено в табл. 3.



Рис. 1. Рівні поведінки для управлінського впливу для підприємств готельно-ресторанного господарства

Джерело: авторська розробка

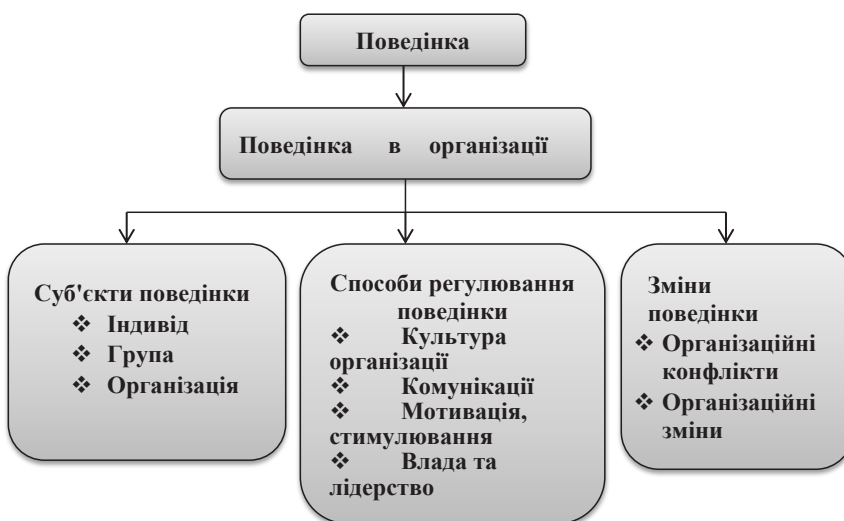


Рис. 2. Система ключових понять регулювання поведінки

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Фундаментальним щодо мікропідходу є твердження, що поведінка – функція особистих характеристик, що взаємодіє з характеристиками навколишнього оточення або середовищем існування індивіда. Це означає, що поведінка індивіда частково пояснюється його особистими характеристиками, частково навколишньою організаційною обстановкою або ситуацією на роботі [15].

Мікропідхід через фактори впливу внутрішнього середовища дає змогу охопити картину управління поведінкою персоналу в її цілісності, що дає можливість керівництву своєчасно проводити діагностику і вирішувати складні ситуації на підприємстві.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, мікропідхід до управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства враховує оперативні питання у сфері управління, задає напрям розвитку й еволюції підприємств, щоб уникнути майбутніх проблем, та є інструментом в руках менеджера, за

допомогою якого можливо істотно впливати на результативність функціонування поведінки персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства підприємства.



Рис. 3. Оціночна методика визначення факторів внутрішнього середовища та ступеню їх впливу на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

Фактори внутрішнього середовища, які впливають на управління поведінкою персоналу на рівні індивідів, груп організації

Рівні впливу фактор внутрішнього середовища		
Індивід	Група	Організація
Динаміка розвитку особистості	Структура	Цілі організації
Залученість	Склад групи	Технології
Компетенція	Згуртованість	Кадрова політика
Конфлікти (вирішення)	Комунікації	Культура організації
Морально-психологічний клімат	Ціннісні орієнтації	Методи впливу, існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників та менеджменту
Мотивація	Статус	Організаційний розвиток
Очікування, сприйняття	Групова динаміка	Специфічні особливості, якими володіє організація
Стиль керівництва	Групові норми	HR-репутація
Ціннісні орієнтації		

Список використаних джерел:

1. Уотсон Дж.Б. Психология как наука о поведении. М.: АСТ-ЛТД, 1998. 704 с.
2. Оксина К.Э. Организационное поведение: учебник. М.: КНОРУС, 2009. 480 с.
3. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка; 6-е изд., доп. М.: Мир и Образование, 2011. 736 с.
4. Морозюк Ю.В., Морозюк С.Н. Феномен управления организационным поведением и саногенный менеджмент. Вестник Финансовой академии. 2010. Вып. 6. С. 59–64.
5. Магура М.И. Чем, кроме денег, можно мотивировать персонал? Служба кадров и персонал. 2006. № 5. С. 108.
6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами; пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
7. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
8. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособ. М.: ИНФРА-М, 2005. 301 с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник; под ред. А.Я. Кибанова; 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
10. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. М.: Дело, 2003. 364 с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Юнити, 2009. 511 с.
12. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятий. М.: ИНФРА-М, 2015. 492 с.
13. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез, 2002. 368 с.
14. Кузьмин С.С. Понятие концепции ведения бизнеса: микро- и макроподход. Экономика и управление народным хозяйством. 2015. Вып.10(131). С. 43–46.
16. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. 416 с.

Gakova M.V.

MICRO APPROACH TO THE MANAGEMENT OF PERSONNEL BEHAVIOUR AT HOTEL RESTAURANT ENTERPRISES

Peculiarities of the micro approach to the behaviour of the hotel and restaurant enterprises' personnel are considered in the article. Theoretical aspects of personnel behaviour management were revealed and further development of the definition of terms "personnel behaviour", "behaviour management" was obtained.

In the author's view, the concept of "personnel behaviour" has meaning only connection towards the holistic understanding of behaviour and occurs, as a rule, depending on one or another situation in different forms, that is, in a holistic form of behaviour in the organization.

Definition of "personnel behaviour" is considered by the author as a process of consistent and subordinate actions, acts, operations, movements and so on, which is based on a complex of formal settings and informal aspects for individuals, groups in the process of enterprise (organization), defined by the ability to change under the influence of internal and external factors.

The author's definition: "management of personnel behaviour" is the result of administrative influence to achieve the necessary behaviour and eliminate unwanted behaviour for the purposes of the organization.

For the management of personnel behaviour of hotel and restaurant business at the micro level, the author identifies the following three levels of behaviour for administrative influence: formal, essential, hidden.

The behavioural levels of management of personnel behaviour in terms of micro-approach are characterized in the article.

The author considers the key concepts of the system of regulation of behaviour in the organization.

A valuation method for determining the factors of the internal environment and identifying the degree of their influence on the behaviour of the personnel of the hotel and restaurant enterprises is proposed in the article. On the basis of the proposed method, the internal environment of enterprises is investigated in the context of factors influencing the behaviour of individuals, groups, organizations. The author summarized the research results in the context of factors that have a positive impact and negative effects.

Thus, the micro approach to behaviour management at an enterprise takes into account current and operational issues and is a tool in the hands of the manager, through which it is possible to significantly influence the performance of the enterprise.

Key words: micro approach, management, behaviour, personnel, enterprise, hotel and restaurant business.