

УДК 005-043.2:005.95/.96(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-25>

Гакова М.В.

асистент кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного адміністрування
Донецького національного університету економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

Gakova Mira

Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhailo Tugan Baranovsky, Kryvyi Rih

РІВНІ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ В КОНТЕКСТІ РЕГУЛЮВАННЯ ПОВЕДІНКОВИХ ПОДІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

LEVELS OF MANAGEMENT INFLUENCE OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES IN THE CONTEXT PERSONNEL BEHAVIOR EVENTS REGULATION

У статті розглянуто рівні управлінського впливу в контексті регулювання поведінкових подій персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Проаналізовано, узагальнено та систематизовано поведінкові події в рамках одиниць спостереження різних форм прояву поведінки персоналу. Охарактеризовано поведінкові рівні управлінського впливу. Для діагностування поведінкових реакцій і своєчасного попередження дисфункціональної поведінки персоналу запропоновано методику визначення оцінки збалансованості поведінкового континууму діяльності персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Для уникнення можливих ризиків щодо непередбачуваних поведінкових подій рекомендовано етапи оцінки ризику щодо управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства.

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

В статье рассмотрены уровни управленческого влияния в контексте регулирования поведенческих событий персонала предприятий гостинично-ресторанного хозяйства. Проанализированы, обобщены и систематизированы поведенческие события в рамках единиц наблюдения различных форм проявления поведения персонала. Охарактеризованы поведенческие уровни управленческого влияния. Для диагностирования поведенческих реакций и своевременного предупреждения дисфункционального поведения персонала предложена методика определения оценки сбалансированности поведенческого континуума деятельности персонала предприятий гостинично-ресторанного хозяйства. Во избежание возможных рисков непредвиденных поведенческих событий рекомендованы этапы оценки риска управления поведением персонала предприятий гостинично-ресторанного хозяйства.

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

The peculiarities of levels of the management influence of hotel and restaurant business enterprises in the context personnel behavior events regulation are considered in the article. The purpose of the article is to study the levels of the management influence of hotel and restaurant business enterprises in the context personnel behavior events regulation, to propose a methodology for determining the estimation of the balance of the behavioral continuum of personnel of enterprises of the hotel and restaurant business for the diagnosis of behavioral events, recommend the stages of risk assessment for managing the behavior of hotel and restaurant operators in order to avoid possible risks of unpredictable behavioral events. Methodological basis of the present research presupposes the following methods: theoretical generalization, methods of grouping, analysis, synthesis, and scientific abstraction. Behavior of the personnel 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), expressed and observed in the behavioral events of personnel, defined by the ability to change under the influence of internal and external factors. The author considers the key concepts of the system of regulation of behavior in the organization. Recommendations are made regarding the tools of influence for increasing the efficiency of management processes for the behavior of hotel and restaurant enterprises: proposed a method for determining the assessment of the balance of the behavioral continuum of activity of the staff of enterprises of the hotel and restaurant business, highlighted basic steps estimation of the degree of risk. Thus, the approach to behavior management at an enterprise takes into account current issues and is a tool in the hands of the manager through which it is possible to significantly influence to the performance of the enterprise.

Key words: behavioral events, management, behavior, personnel, enterprise, hotel and restaurant business.

Постановка проблеми. Необхідним складником послуги в готельно-ресторанному господарстві є якість обслуговування, рівень якої забезпечується зусиллями персоналу всього колективу. Репутація закладу дуже часто формується в результаті оцінки рівня й якості обслуговування, виставленої самим гостем.

В умовах постіндустріального суспільства персонал є найважливішим чинником, що характеризує підприємство. Для послуг готельно-ресторанного господарства значимість ролі персоналу особливо велика, оскільки від форм прояву його поведінки, що виражається та спостерігається в поведінкових подіях у процесі роботи, залежить ступінь задоволення потреб клієнтів.

Тому в сучасних умовах виникає об'єктивна необхідність розроблення питань, що пов'язані з рівнем управлінського впливу в контексті регулювання поведінкових подій персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства, що дасть змогу охопити картину управління поведінкою персоналу в її цілісності та дасть можливість керівництву своєчасно проводити діагностику і вирішувати складні ситуації на підприємстві.

Особливої актуальності набувають питання визначення типових поведінкових подій персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства, діагностування поведінкових реакцій, своєчасне попередження дисфункціональної поведінки персоналу та її регулювання.

У зв'язку з викладеним вище виникає необхідність у розробленні і застосуванні системи інструментів щодо управлінського впливу в

контексті регулювання поведінкових подій персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад управління поведінкою персоналу зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О. Горелов, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Е. Мейо, Г. Саймон, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Хміль, С. Шекшня та ін.

Питання, що пов'язані із застосуванням різного роду інструментів в управлінні персоналом підприємства, висвітлювалися у роботах таких учених, як: Дж. Іванцевич, А. Кібанов, В. Савельєва та О. Єськов [5], Є. Маслов, Г. Мінцберг [7], І. Швець [1], Т. Коваленко, В. Храмов [4] та ін.

Питання, що стосуються дослідження поведінки персоналу в організації, досліджено у працях таких учених, як: М. Армстронг, Д. Аширов, Дж. Ньюстром, К. Девіс, Ф. Лютенс [2], Р. Осборн, К. Оксінгойд [3], В.А. Співак, Л.Д. Уотсон, Дж. Шермерорн та ін.

Разом із тим певні питання, що стосуються управлінського впливу в контексті регулювання поведінкових подій персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства, залишаються недостатньо розглянутими, що багато в чому уповільнює розвиток управлінської науки у цій сфері та є однією з причин зниження ефективної діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – дослідити рівні управлінського впливу в контексті регулювання

поведінкових подій персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства; запропонувати методiku визначення оцінки збалансованості поведінкового континууму діяльності персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства для діагностування поведінкових подій; рекомендувати етапи оцінки ризику щодо управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства для уникнення можливих ризиків щодо непередбачуваних поведінкових подій.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У системі управління персоналом саме управління поведінкою персоналу виконує важливу роль та є індикатором лояльного ставлення працівників до підприємства, у результаті чого творча активність персоналу, його прагнення до самовдосконалення сприяє задоволеності та лояльності споживачів (клієнтів), що забезпечує конкурентоспроможність підприємства, захищає та примножує його репутацію.

Під поведінкою персоналу автор розуміє процес послідовних і супідрядних дій, актів, операцій, рухів, реакцій тощо, основою якого є комплекс формальних установок і неформальних аспектів для індивідів, груп у процесі діяльності підприємства (організації), що виражено та спостерігається в поведінкових подіях персоналу, яке визначається здатністю змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Дослідження таких складних понять, як управління персоналом, передбачає використання методології, яка дає змогу не лише визначити їхню сутність, а й розглядати їх як певне цілісне утворення, що має власні особливості, закономірності функціонування та розвитку. Методологія управління персоналом передбачає розгляд сутності персоналу підприємства як об'єкта управління та процесу формування поведінки індивідів, спрямованої на досягнення цілей і завдань підприємства [1, с. 30].

Від якості взаємодії персоналу в процесі виконання трудових обов'язків, від форм прояву його поведінки в процесі роботи залежить ступінь задоволення потреб клієнтів.

Форми прояви поведінки проявляються та спостерігаються в поведінкових подіях, тому підтримка високих стандартів поведінки потребує системного управлінського впливу.

Під визначенням поняття «поведінкова подія» слід розуміти «різні форми поведінки, пов'язані з роботою, які впливають на її результати» [2].

Поведінкові події диференціюються на:

– функціональні, які сприяють виконанню виробничих завдань;

– дисфункціональні, які відволікають від виробничих завдань або позначаються на них негативно.

Аналіз поведінкових подій у контексті одиниць спостереження різних форм прояву поведінки узагальнено й систематизовано автором та представлено на рис. 1.

Виходячи з даних рис. 1, поведінкові події в контексті одиниць спостереження різних форм прояву поведінки можливо аналізувати з погляду дисциплінарного, емоційного, логістичного, управлінського, комунікаційного аспектів, аспекту взаємодії ставлення до споживачів (клієнтів) та сукупності характеристик відносин персоналу до роботи.

Після виявлення ключових позицій поведінкових подій на підставі кількісної оцінки частоти їх прояву проводиться функціональний ABC-аналіз (англійська аббревіатура, яка утворена з перших букв слів: antecedent (передумова), behavior (поведінка) і consequence (наслідки) [3, с. 450].

Виходячи з функціонального аналізу ABC, управління поведінкою персоналу має будуватися підприємством з урахуванням передумов, тобто чинників впливу на рівні індивіда, групи, організації, та розуміння дії наслідків, а саме позиції підприємства щодо визначення наслідків поведінкової події за управлінського впливу.

Базисом поведінкових норм на підприємстві є високі стандарти поведінкової культури, почуття поваги до особистості, групи, організації, що, своєю чергою, вимагає управлінського впливу для забезпечення відповідних поведінкових норм.

В.О. Храмов та А.П. Бовтрук зазначали, що «управління персоналом – це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще не використаних професійних та духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань» [4, с. 18].

Тому для управління поведінкою персоналу підприємств, автор виділяє три рівні впливу:

- формальний;
- сутнісний;
- прихований.

Перший рівень – формальний, це рівень, який «лежить на поверхні» і визначається чинниками управлінського впливу на рівні організації, а саме: місією, структурою, методами впливу, культурою організації, організаційним розвитком, технологіями, HR-репутацією.

На першому формальному рівні в контексті впливу чинників на рівні організації, за належного моніторингу та контролю, керівництво має змогу легко виявити відхилення та змінити підходи, методи, акценти щодо ключових чин-

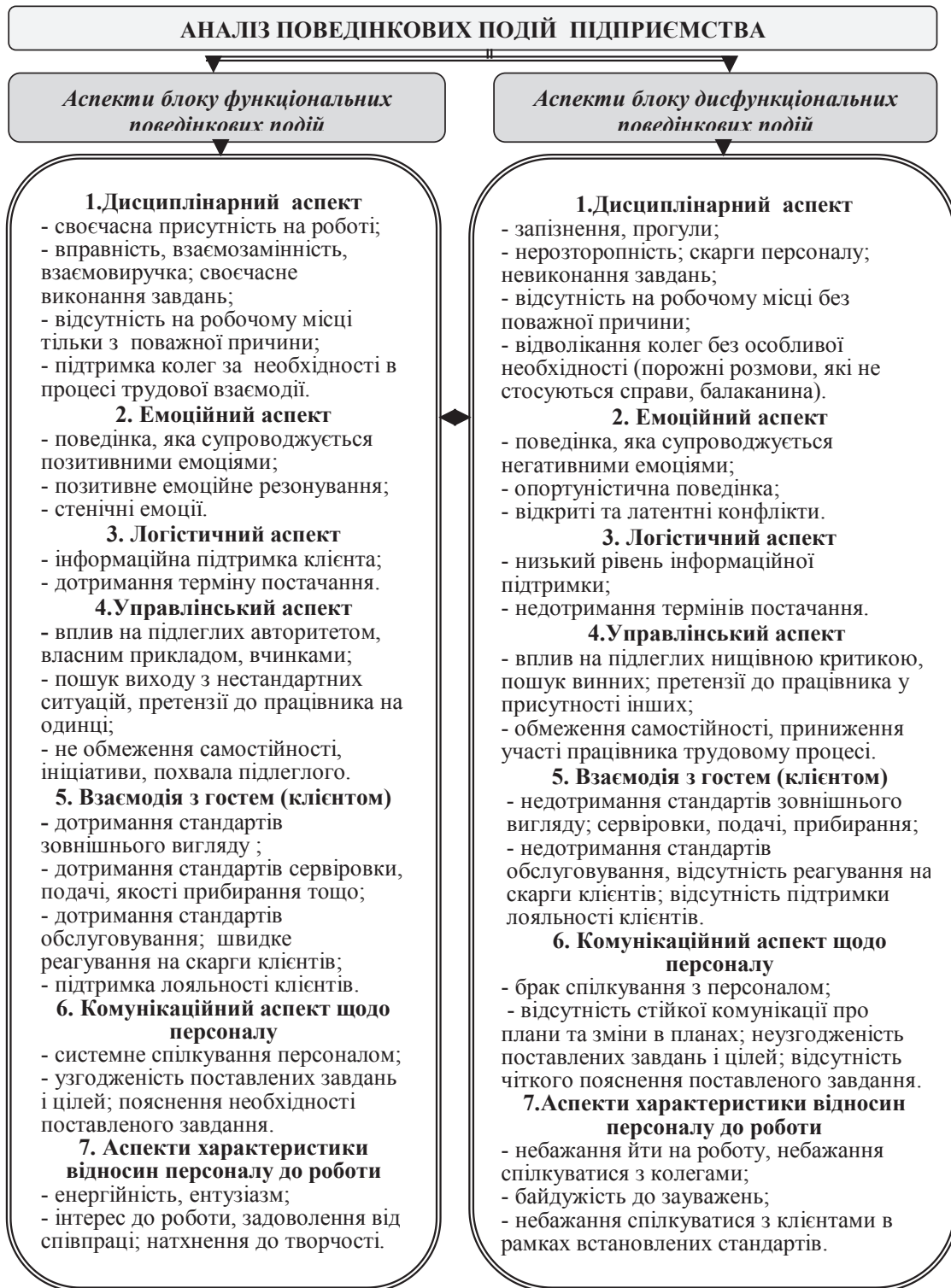


Рис. 1. Аналіз поведінкових подій підприємств

Джерело: авторська розробка

ників впливу, корегувати вагу та пріоритетність даних чинників або здійснити їх заміну відповідно до вимог часу.

Формальний рівень передбачає нормативну функцію на рівні впливу організації, яка відкрито проголошуються та декларується в нормативних документах підприємства.

Другий рівень – сутнісний, передбачає розгляд ціннісних чинників на рівні індивіда та групи.

На рівні індивіда це, головним чином, комплекс переконань і ставлення персоналу до діяльності підприємства, його залученості, прагнення виконувати свої обов'язки, перевіря-

шуючи встановлені стандарти, прояв інтересу до успіхів команди підприємства.

На рівні групи це здебільшого переконання, які представлені ціннісною орієнтацією групи, груповими нормами неформальними відносинами тощо.

Для виявлення комплексу переконань та ставлення до роботи персоналу на рівні індивіда та групи проголошуваним цінностям необхідно керуватися застосуванням оптико-електронних пристроїв, призначених для візуального контролю, документами організаційного, організаційно-розпорядчого та організаційно-методичного характеру, які регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і персоналу, зворотним зв'язком.

Третій, прихований, рівень, включає важко помітні, менш усвідомлені й непередбачувані поведінкові реакції. Автором узагальнено найбільш поширені причини, які спонукають персонал до непередбачуваних поведінкових реакцій, а саме: висування вимог до виконавця, які не

можуть бути виконані; нереальні терміни виконання завдань; робочі завдання в неробочий час; відсутність чіткої позиції керівництва або взагалі її відсутність у прийнятті рішень щодо складних ситуацій, розмитість зон відповідальності; відсутність зворотного зв'язку; відсутність належних комунікацій; значна кількість непередбачених обставин, що заважають планувати роботу; неузгодженість дій у службовому ланцюжку; постійні зміни в робочому графіку тощо.

В.С. Савельєва та О.Л. Єськов відзначають, що «управління персоналом – це цілеспрямований вплив на людський складник організації, орієнтований на приведення у відповідність до можливостей персоналу цілей, стратегій та умов розвитку персоналу» [5, с. 315].

Методологія оцінки результативності має полягати у визначенні об'єкта вимірювання, яким є показники результативності, та методу вимірювання [6].

Тому для діагностування поведінкових реакцій і своєчасного попередження дис-

Таблиця 1

Профіль оцінки збалансованості поведінкового континууму діяльності персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства

Значення показників за 5-бальною шкалою					Показники балансу узгодженості взаємодії показників можливостей та вимог підприємства та персоналу	Значення показників за 5-бальною шкалою				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Баланс між ресурсами персоналу і вимогами середовища					
					Баланс між зумовленістю функцій управління персоналом та потребами підприємства					
					Баланс між підвищенням продуктивності та підтриманням продуктивності					
					Баланс між професійними навичками персоналу та вимогами роботи (або складністю завдань)					
					Баланс між інтенсивним внеском у роботу і віддачею від неї					
					Баланс між мірою участі суб'єкта і показником мотиваційного складника					
					Баланс між інформованістю персоналу і комунікаційними схемами підприємства					
					Баланс між очікуваннями суб'єкта і виконанням домовленостей					
					Баланс між делегуванням завдань та визначенням повноважень					
					Баланс між виникненням складних ситуацій та позиції керівництва в складних ситуаціях					
					Баланс між динамікою розвитку особистості та вимогами і змінами середовища					
					Баланс між підтриманням морально-психологічного клімату і вирішенням конфліктних ситуацій					
					Баланс між «енергією активації» інновацій та ініціатив та її формуванням і підтримкою					
					Баланс між ідентифікацією працівника з підприємством та підтриманням і підвищенням лояльності персоналу					
					Баланс виконання дотриманням ціннісних норм між персоналом та керівництвом					

Джерело: авторська розробка

функціональної поведінки персоналу автором запропоновано методику визначення оцінки збалансованості поведінкового континууму діяльності персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства, яку представлено в табл. 1.

Дана методика узагальнює показники узгодженості та кореспонденції взаємодії між можливостями та вимогами дій підприємства і персоналу, що відображає профіль збалансованості взаємодії сторін у процесі діяльності.

Сутність цієї методики представлена у вигляді профілю в розрізі узагальнених автором показників взаємодії між можливостями та вимогами підприємства і персоналу, які відображають баланс сторін взаємодії в процесуальному характері змін професійної поведінки в трудовому процесі та підлягають безперервному, моніторингу для усунення непередбачуваних поведінкових реакцій. Збалансованість профілю оцінки поведінкового континууму діяльності персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства полягає у тому, що зневага до одного з показників вимірювань може змінити всі інші.

Американський дослідник у сфері менеджменту Генрі Мінцберг зазначав: «Організації прагнуть до формалізації поведінки співробіт-

ників з тим, щоб знизити його варіативність, а в кінцевому підсумку – щоб прогнозувати його і керувати ним. Єдина основна причина формалізації – необхідність координації дій» [7].

На основі оцінки профілю збалансованості поведінкового континууму в діяльності персоналу готельно-ресторанного господарства підприємство може розраховувати ймовірність виникнення ризику та негативні наслідків від виникнення ризику та своєчасно корегувати можливості щодо управління поведінкою персоналу (рис. 2).

Виходячи з даних рис. 2, проведення оцінки ризиків щодо управління поведінкою персоналу рекомендується здійснювати за етапами напрямів у розрізі ключових чинників відповідного ризику: ймовірності виникнення ризику і негативних наслідків та попереджувальних можливостей підприємства щодо усунення, нівелювання ризику.

Виникнення можливості ризику щодо непередбачуваних поведінкових реакцій та дисфункціональних поведінкових подій негативно впливає на діяльність підприємства, тому для підвищення процесу управління поведінкою персоналу необхідно розглядати всі три групи чинників рівнів управлінського впливу: формального, сутнісного, прихованого.



Рис. 2. Рекомендовані етапи оцінки ризику щодо управління поведінкою персоналу підприємства готельно-ресторанного господарства

Джерело: авторська розробка

Висновки з даного дослідження. Отже, рівні управлінського впливу дають змогу охопити картину управління поведінкою персоналу в її цілісності, що дає можливість керівництву своєчасно проводити моніторинг ситуації. Запропонована методика визначення оцінки збалансованості поведінкового континууму діяльності персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства є інструментом, який спрямовано на комплексну діагностику поведінкових реакцій і своєчасне попередження дисфункціональної поведінки персоналу. Рекомендовані етапи оцінки ризику щодо управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного

господарства сприяють виявленню можливих ризиків та є інструментом для їх упередження і своєчасного усунення.

Таким чином, рівні управлінського впливу в контексті регулювання поведінкових подій персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства виконують важливу роль та є індикатором лояльного ставлення працівників до підприємства, у результаті чого творча активність персоналу, його прагнення до самовдосконалення сприяють задоволеності та лояльності споживачів (клієнтів), що забезпечує конкурентоспроможність підприємства, захищає та примножує його репутацію.

Список використаних джерел:

1. Швець І.Б., Коваленко Т.В. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2013. 159 с.
2. Лютенс Ф. Организационное поведение / пер. с 7-го англ. изд. Москва : Инфра-М, 1999. 692 с.
3. Оксінюйд К.Э. Организационное поведение : учебник. Москва : КНОРУС, 2014. 480 с.
4. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом : навчально-методичний посібник. Київ : МАУП, 2001. 112 с.
5. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2005. 336 с.
6. Мониторинг и измерения по ИСО 9000:2000. Москва : Трек, 2002. Вып. 11. 28 с.
7. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 512 с.

References:

1. Shvets I.B., Kovalenko T.V. (2013). Kompleksna otsinka yakosti upravlinnia personalom : monohrafiia [Comprehensive assessment of the quality of personnel management: a monograph]. Donetsk : DonNTU. (in Ukrainian)
2. Lyutens F. (1999). Organizatsionnoe povedenie [Organizational behavior] / per. s 7-go angl. izd. Moskva : Infra-M. (in Russian)
3. Oksinoyd K.E. (2014). Organizatsionnoe povedenie : uchebnik [Organizational behavior: a tutorial]. Moskva : KNORUS. (in Russian)
4. Khramov V.O., Bovtruk A.P. (2001). Osnovy upravlinnia personalom : navchalno-metodychnyi posibnyk [Fundamentals of personnel management: a teaching manual]. Kyiv : MAUP. (in Ukrainian)
5. Savelieva V.S., Yeskov O.L. (2005). Upravlinnia personalom : navchalnyi posibnyk [Personnel management: a training manual]. Kyiv : Profesional. (in Ukrainian)
6. Monitoring i izmereniya po ISO 9000:2000 [Monitoring and measurement according to ISO 9000:2000]. Moskva : Trek, 2002. Vyp. 11. (in Russian)
7. Mintsberg G. (2004). Struktura v kulake: sozdanie effektivnoy organizatsii [Structure in the fist: the creation of an effective organization]. Sankt-Peterburg : Piter. (in Russian)