ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СОЦІАЛЬНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконала: здобувачка вищої освіти
ступеня “бакалавра” ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Сметана Іванна Валеріївна
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник:

_____ Трут О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Львів – 2023

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВО – вища освіта

МОНУ – Міністерство освіти і науки України

ГРС – готельно-ресторанна справа

ГРК – готельно-ресторанний комплекс

АНОТАЦІЯ

Сметана І. В. Соціальні методи управління персоналом організації
(прізвище та ініціали) (тема кваліфікаційної роботи)

ТОВ Готельно-ресторанний комплекс «Інтурист» – Рукопис.
(назва підприємства, за матеріалами якого виконана дипломна робота)

Дипломна робота на здобуття вищої освіти ступеня “бакалавр” за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

зі спеціальності 073 «Менеджмент» – Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2023.

У роботі розглянуто основі характеристики теоретико-методологічних засад управління організації із ряду вищезазначених вітчизняних праць серед українських вчених.

Узагальнено оцінювання соціальних методів управління персоналом готельного-ресторанного комплексу «Інтурист».

Проаналізовано теоретичну доцільність аналізу формування структури управління персоналом за науковим доробками.

Виявлено актуальність підготовки фахівців у сфері готельно-ресторанної справи;

Обґрунтовано структуру управління готельно-ресторанного комплексу «Інтурист».

Розроблено ефективні соціальні методи управління персоналом організації у ГРК «Інтурист".

Ключові слова: методи, соціальні методи, управління, структура, персонал

ANNOTATION

(за структурою та змістом анотації українською мовою)

Smetana I. V. Social methods of personnel management of the organization
(surname and initials) (subject of qualification work)

Hotel and restaurant complex «Intourist» LLC – Manuscript.
(the name of the enterprise, based on the materials of which the thesis was made)

Thesis for obtaining a bachelor's degree in higher education according to the educational and professional program «Management» from the specialty 073 «Management» – Lviv University of Trade and Economics. Lviv. 2023.

The paper examines the characteristics of the theoretical and methodological principles of organization management based on a number of the above-mentioned domestic works among Ukrainian scientists.

Generalized evaluation of social methods of personnel management of the hotel-restaurant complex "Intourist".

The theoretical expediency of the analysis of the formation of the personnel management structure based on scientific developments has been analyzed.

The relevance of training specialists in the field of hotel and restaurant business has been revealed;

The management structure of the hotel and restaurant complex "Intourist" is substantiated.

Effective social methods of managing the organization's personnel have been developed at the "Intourist" HRC.

Keywords: *methods, social methods, management, structure, personnel*

Зміст

стор.

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ 9

1.1. Принципи і методи управління персоналом організації 9

1.2. Сутність і зміст соціальних методів управління персоналом організації 17

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «ІНТУРИСТ» 25

2.1. Структура управління персоналом у готельному комплексі «Інтурист» 25

2.2. Рівень та процес впровадження соціальних методів управління персоналом у готельному комплексі «Інтурист» 35

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СОЦІАЛЬНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ 46

3.1. Удосконалення структури, рівня та процесу впровадження соціальних методів управління персоналом у готельному комплексі «Інтурист» 46

3.2. Впровадження ефективних соціальних методів управління персоналом у готельному комплексі «Інтурист» 48

ВИСНОВКИ 52

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 56

ДОДАТКИ 61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у теоретико-методологічних засадах управління персоналом організації та формування ефективних соціальних методів управління персоналом організації. Соціальні методи управління організації відноситься до сфери управління та адміністрування, яке є важливим планово-економічним показником, який характеризує не тільки ступінь використання трудових ресурсів на підприємстві, а й рівень ефективності всієї ринкової економіки в цілому.

Сьогодні як ніколи потрібно вдосконалювати нові методи управління організації, адже розвиток ринкової економіки в Україні набуває європейського простору і зарубіжний досвід є однією із прерогатив для удосконалення системи управління організацією середнього та великого бізнесу в загалом. У сучасному конкурентоспроможному суспільстві відбуваються ключові зміни в системі управління підприємствами. Причино-наслідковим чинником таких змін стає підвищення науково-дослідної роботи, яка може запропонувати нові соціальні методи та прийоми у відбудові ефективного управління підприємством.

Проблемні питання здійснення соціального методу правління організації досліджували такі вітчизняні науковці, які зробили значний внесок у вивчення проблеми управління та адміністрування, серед яких можна виділити В. Бугая, М. Гончаренко, С. Гуткевич, О. Крушельницька, В. Лобінцева, В. Лук'янихіна, Л. Мажник, Д. Мельничук, Л. Михайлова, М. Мурашко, Т. Мостенська, М. Новікова, О. Лук’яхіна, О. Продуіс, В. Рульєв, А. Сидоренка, В. Сороколіта, М. Тонюк, В. Чорнія, Л. Янковська та інших. Однак більшість наукових робіт присвячена дослідженню менеджменту, а питанням, які стосуються здійснення соціальних методів управління організації не була приділена належна увага з боку наукової спільноти.

Особливості питання методів управління організації цікавило багатьох дослідників, серед яких О. Гавриша, Л. Довгань, О. Дяків, І. Крейдича,

Л. Михайлова, В. Островерхіва, Н. Семенченка, В. Щербак та інших. Висвітлюється вона і у публікаціях В. Бобітка, О. Войтюка, О. Голубка, О. Дикань, Ю. Дідова, Ю. Дідовича, Я. Капусяка та інших. Постановка проблеми соціальних методів управління організації викликана формування системи та структури управління, яка покликана створити необхідні принципи, методи, умови та підходи для формування об'єктивної, повної, своєчасної та релевантної економічної інформації про належний стан та результати діяльності готельно-ресторанного комплексу «Інтурист».

Таким чином, практична доцільність та недостатньо розкрита теоретична та практична розробленість порушеної проблеми зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи «**Соціальні методи управління організації**».

Мета дослідження полягає у теоретичних засадах та практичних положень із розроблення соціальних методів для забезпечення ефективного управління персоналом та його впровадження у загальну систему управління підприємством.

Об'єкт дослідження – виокремити теоретико-методологічні процеси соціальних методів управління організації.

Предмет дослідження – елементи рівнів та процесів вдосконалення соціальних методів управління організації.

Завдання дослідження:

1. Охарактеризувати теоретико-методологічні засади управління персоналом організації.
2. Дослідити оцінювання соціальних методів управління персоналом готельного-ресторанного комплексу «Інтурист».
3. Сформувати ефективних соціальних методів управління персоналом організації.

Відповідно до визначених завдань були запроваджені такі ***методи дослідження***: теоретичні (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення) з метою визначення основних понять та стану розробленості проблеми в менеджменті

управління та адміністрування; емпіричні (вивчення навчальної, наукової, методичної та нормативно-правової документації).

Наукова новизна полягає у досліджуваній проблемі теоретичних засад та практичних положеннях щодо введення соціальних методів для забезпечення ефективного управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Інтурист».

Практична значущість результатів дослідження полягає в в системі підвищення ефективності роботи організації із застосування соціальних методів управління.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, загальних висновків; містить 66 сторінок тексту, 3 рисунки, 2 таблиці та 4-х додатків. Список використаних джерел включає 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Принципи і методи управління персоналом організації

В сучасних умовах української вітчизняної економіки, яка проходить сьогодні трансформацію у сфері обслуговування та запиту у процесі управління персоналом має вагому функцію під час роботи з персоналом організації.

На цьому етапів відбувається багато змін у внутрішній системі роботи управління персоналом організації, а саме: а) змінюється система менеджменту; б) збільшується рівень доходів від прибутку; в) приріст економічного розвитку та конкурентоспроможності.

Така ефективна дія змін у внутрішньому процесі управління персоналом дозволяє виконувати менеджеру ряд ефективних завдань – формувати ефективність системи управління персоналом, що в кінцевому результатів виводить до зростання продуктивності праці, раціонального використання трудових ресурсів, налагодження функціонування та економічного розвитку підприємств. Тому для забезпечення високого рівня результату роботи слід застосовувати ряд певних принципів та методів з яких формується довгострокова перспектива управління персоналом організації, що створить сприятливі умови розвитку та підвищить їх конкурентоспроможність

Нині модель соціуму XXI століття формує для потенційних менеджерів нові виклики механізму ефективного управління персоналом підприємств. Тому, теоретичний аналіз серед вітчизняних науковців у галузі економічної, туристичної та готельно-ресторанної справи зосередили нашу увагу на основних дефініцій терміну поняття «Управління персоналом» - це:

«…діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей» (*Новікова М.М., Мажник Л.О.*)[36, с.57];

«…сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності» (*Михайлова Л.І.*) [32, с.87];

«…системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» (*Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л.*) [43, с.12];

«…системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства» (*Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.*) [24, с.16];

«…сукупності методів, способів і форм управління персоналом з метою забезпечення виробничих і невиробничих структур працівниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій, а також управління людськими відносинами у процесі виробництва» (*Янковська Л.А.*) [56, с. 6];

«…цілеспрямована систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства» *(Тонюк М.О.)* [47, с.63];

«комплексна система адміністративно-управлінських, правових, організаційно-економічних і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств» *(Продуіс О.І., Лобінцева В.В.)* [42, с.58]

Виходячи з ряд сутності поняття «управління персоналом» дає підстави нам стверджувати, що кожне з наведених визначень відображає індивідуальне бачення терміну, що зумовлює нам дати авторське визначення поняття «управління персоналом» - це сучасний інтегральний механізм менеджменту, який включає ряд факторів, принципів, форм та методів з метою досягнення поставленої мети.

Проблемо теоретичної аспекту щодо принципів і методів управління персоналом організації займались ряд науковців, зокрема – О. Крушельницка, В. Дивань, В. Бобітко та О. Войтюк, Н. Пелехата, О. Чуланова та інші.

Невід ємною частиною управління персоналом організації є формування теоретичних принципів та методів на основі яких базується відповідна система.

У великому тлумачному словникові сучасної української мови термін слова «принцип» (від лат. «principium» – основа, першооснова) – основна ідея, першорядне правило, основна вимога до поведінки, діяльності та інше[10].

Українська дослідниця О. Крушельницька зазначає, що управління персоналом ґрунтується на принципах [25, с. 198]: науковості, демократичного централізму, планомірності, єдності розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контролю над виконанням рішень.

У своїх теоретичних та методичних аспектах В. Дивань, В. Бобітко та О. Войтюк зуміли *розкрити* ***принцип забезпечення ефективного управління персоналом підприємства*** Тобто, ефективність управління персоналом досягається завдяки соціально-спрямованим системам мотивації і стимулювання високопродуктивної праці. [1818].

За Н. Пелехатою введений ***принцип просування кадрів***. Наукове трактування цього принципу має такий зміст: володіння двома важливими компетенціями (орієнтованістю на потреби клієнта і орієнтованістю на результат); залучення необхідних для досягнення цілей людських ресурсів, тобто здійснення доцільного добору і розміщення кадрів; підготовка і перепідготовка всіх працівників без винятку, зведення їх навиків і вмінь у відповідність до завдань, які стоять перед кожним окремо та організацією загалом; оцінювання участі кожного працівника у виконанні завдань, що стоять перед організацією [39].

Найбільш практичну та широку характеристику змісту щодо принципів у контексті формування компетентнісного підходу застосувала у своїх

наукових доробках О. Чуланова. Власне, теоретичний аналіз концепції компетентнісного підходу дослідниця зосереджувала через інтегровану концепцію, що формує основні принципи управління персоналом сучасної організації [51]:

принцип системності — використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом має базуватись на взаємопов'язаних у єдине ціле цілей, завдань, процесів управління персоналом і бути орієнтовано на короткострокові і довгострокові цілі організації;

принцип комплексності — розробка тактичних і стратегічних рішень в області використання компетентнісного підходу повинна здійснюватися з урахуванням взаємозв'язків між різними областями і аспектами управління персоналом;

принцип актуальності — діяльність в області використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом повинна відповідати кадровій ситуації, пропонувати рішення актуальних кадрових проблем організації, які ґрунтуються на кращому досвіді та сучасних наукових розробках; ***принцип безперервності*** — діяльність в області використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом повинна орієнтуватись на поступальне навчання і розвиток співробітників для поліпшення виконання роботи, створення потенціалу для зростання і розвитку впродовж усього часу роботи в організації;

принцип спадкоємності — домінуючі цінності, унікальні знання, навички і досвід, придбані працівниками в організації, повинні поширюватися всередині неї, щоб поліпшити результати роботи, зберегти і примножити її конкурентні переваги;

принцип випереджаючого розвитку — розширення професійного кругозору і компетентності співробітників, для створення запасу знань, навичок і умінь, який може знадобитися при вирішенні складних проблем або нестандартних завдань організації в майбутньому;

принцип саморозвитку — створення умов для самонавчання і самовираження співробітників для активізації внутрішніх механізмів розвитку, що забезпечують зростання мотивації до ефективної праці, підвищення задоволення роботою, повніше розкриття професійного і особистісного потенціалу;

принцип ефективності — результати діяльності в області використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом повинні забезпечувати необхідний рівень досягнення економічного, організаційного і соціального ефектів, тим самим сприяти підвищенню ефективності організації.

З огляду на вищезазначені десять принципів для управлінців (менеджерів) персоналом організації у сфері економіки, туризму та готельно-ресторанного бізнесу нами було проаналізовано зміни основних авторських трьох принципів ефективного впровадження в дію, а саме:

принцип мотивації, що передбачає досягнення стійкої мотивації для персоналу організації до формування знань, умінь та навичок тощо;

принцип поступовості та послідовності дає можливість менеджеру управляти персоналом застосовуючи зручний алгоритм дій від простого до складного, від легкого до важкого при формуванні практичного досвіду та

принцип актуальності дозволяє керівнику формувати кадрову складову відповідно до специфіки її роботи та враховувати негативні та позитивні сторони роботи організації (від аналізу кадрових рішень до відповідності кадрової ситуації).

В науковій літературі існують публікації, які присвячено дослідженню методів управління персоналом підприємства, а саме: А. Сидоренка, В. Бугая, В. Лук'янихіна, В. Сороколіта, В. Чорнія, О. Лук’яхіна, М. Гончаренко, М. Мурашко та інші.

В академічному тлумачному словнику української мови поняття «метод» (*в науці та виробництві*) – це прийом або система прийомів, що застосовується в якій-небудь галузі діяльності [3].

Метод управління персоналом - спосіб впливу на персонал і окремого працівника, метою якого є здійснення координації його діяльності в процесі господарювання підприємства [44]. Також − «це сукупність прийомів, за допомогою яких досягається мета на багатьох етапах виконання» [34, с. 38]. Крім того, це методологія управління персоналом припускає розгляд сутності персоналу організації як специфічного об'єкту управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідного до мети і завдань організації, стилю і принципів керування [16,с. 186].

Цікаву позицію щодо терміну поняття «методів управління персоналом організації» враховала у своїх трактуваннях вітчизняні дослідники В. Лук'янихіна О. Лукянихіна та Я. Сороколіт, які визначили, що обраний ними один із підходів «управління персоналом» слід розглядати, як сукупність (комплекс) методів [28].

На думку Н. Пелехатої, способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі виробництва називаються методами управління персоналом [39].

З огляду на стислий аналіз понятійного апарату щодо методу управління організації зумовлює нас сформувати власне бачення терміну, як комплексний процес пошуку методів в сукупності формування визначених цілей, завдань та мети.

Методи управління персоналом організації можна класифікувати за різними ознаками.

– за ознакою належності до функцій управління: нормування, організації, планування, координації, контролю, аналізу, обліку методи найму, набору і відбору персоналу, методи найму, набору і відбору персоналу [16, с.187].

– за характером [34, с. 38; 17, с. 80]: *етапів* управлінської діяльності методи управління поділяються на: методи підготовки, ухвалення, організації, контролю над виконанням рішень; *впливу* на трудову поведінку людей у сфері спільної праці; *етапів* здійснення впливу на виконавців: економічні,

організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні; *застосування*: загальні і спеціальні.

Проводячи аналіз методів управління персоналом сучасні вчені О. Голубка, Ю. Дідович та Я. Капусяк виокремили наступні десять методи управління персоналом [15, с.116-117]:

1) Метод декомпозиції кадрів - це допомагає налагодити роботу працівників.

2) Метод порівнянь дає можливість порівняти ту систему управління персоналом, яка є, з аналоговою системою провідної організації, з тим станом, що є на даному етапі або з минулим періодом.

3) Метод структуризації цілей передбачає кількісне та якісне підтвердження цілей організації в загальному вигляді і цілей системи управління персоналом відповідно до цілей організації.

4) Нормативний метод полягає у використанні системи нормативів, за якого визначаються склад і зміст функцій з управління персоналом.

5) Параметричний метод передбачає визначення функціональних зав'язків між параметрами частин виробничої системи і системи управління персоналом для знаходження ступені їхньої подібності.

6) Метод функціонально-вартісного аналізу передбачає вибір найкращої системи управління персоналом, яка передбачає зменшення витрат і збільшення ефективності.

7) Метод аналогій передбачає розробку стандартних рішень (наприклад, типовий організаційної структури управління персоналом) і встановлення рамок і умов їх застосування.

8) Блоковий метод передбачає з'єднання однотипних блокових рішень з особливими організаційними рішеннями в загальній організаційній системі управління персоналом.

9) Метод творчих нарад полягає в колективному розгляді групою фахівців і керівників у напрямі розвитку системи управління персоналом.

10) Метод контрольних запитань передбачає завчасно підготовленому списку запитань стимулювати винахідливість пошуку вирішення завдань на вдосконалення системи управління персоналом.

Безліч проблем, які виникають при застосуванні методів управління персоналом організації, що приводить до появи великої кількості різних концепцій щодо стратегічного управління кадрами підприємства.

З огляду на теоретичний аналіз методів управління персоналом організації, де були представленні на нашу думку найбільш практичні методи, ми зосередити увагу на фокусі власних наукових тверджень із ряду науковців метою якого є розкрити сутність поставлених завдань у кваліфікаційній роботі (розділу 2 та 3).

Перший **метод соціального управління** є найбільш вагомим для нашого теоретичного дослідження, що дає нам можливість: підвищити соціально-виробничу активність у процесі аналізу організації (*наслідування зразкового лідерства, установка відповідних стандартів до зразкової поведінки*), підтримати соціальну наступність запропонувавши дієві та практичні засоби (*конкурси майстерності, привласнення кваліфікаційних відмінностей, святкування початку і завершення великих проектів і завдань*) та морально стимулювати використовуючи різні форми роботи (*індивідуальне і колективне*).

Другий **метод оцінювання** дозволяє аналізувати результати діяльності служб і підрозділів в організації, приймати рішення про матеріальне та моральне стимулювання працівників.

Третій **метод адміністрування** дозволяє реалізувати організаційні відносини за допомогою організаційно-розпорядчих методів, які частіше називаються адміністративними. Це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер.

Четвертий – **нормативний метод**, який полягає у використанні системи нормативів, за складом і змістом функцій з управління персоналом.

І заключний п’ятий **соціально-психологічний метод** ґрунтується на використанні соціального механізму. Такий успіх впровадження механізму формує три основні чинники: 1) здатність визначати мету з урахування сформованих цілей; 2) вміння організувати механізм виконання поставлених завдань з урахуванням визначеної мети та сформованих цілей; 3) вміння розподілити методи на групи з урахуванням того, які методи («сигнали») спонукають працівників на бажану поведінку.

Всі ці чинники однаково важливі і складні, особливо в умовах постійних змін. Для досягнення мети організації необхідно, щоб працівники мали конкретні фахові навики і використовували їх. Інакше кажучи, необхідний певний тип виробничої поведінки.

Оскільки сучасна наука налічує розмаїття таких методів, то кожен менеджер управління персоналом організації повинен володіти вмінням прогнозувати будь-які потреби у практичній дійсності. Крім того, аналіз принципів і методів зумовив нас зробити висновок, що відповідальність за прийняття будь-яких рішень повинно мати стратегічний характер, що є першочерговим засобом для підвищення якісного рівня існуючого кадрового складу.

1.2. Сутність і зміст соціальних методів управління персоналом організації

Посилення особистісного виміру в галузі науки управління та адмініструванні на практиці є головною метою і змістом системи освіти XXI століття. Процеси сьогодення в економічному житті суспільства щодня поповнюються новою сутністю та змістом про теорію та практику управління персоналом. Тому наукове обґрунтування про положення та уявлення управлінської діяльності мають неабияку цінність. Адже, відмінність між загалом формування сутності та змісту та їх соціальних методів управління персоналом відбувається під впливом системи пріоритетів і цінностей, що

панують у тій чи іншій організації. Отже, проблема соціальних методів управління персоналом, зокрема менеджера або фахівця у галузі управління та адміністрування є актуальною не тільки у науковому просторі, але й у просторі виробничої практики в цілому.

Питання методів управління персоналом цікавило багатьох дослідників, серед яких В. Островерхіва, В. Щербак, І. Крейдича, Л. Довгань, Л. Михайлова, Н. Семенченка, О. Гавриша, О. Дяків та інших. Висвітлюється вона і у публікаціях В. Бобітка, О. Войтюка, О. Голубка, О. Дикань, Ю. Дідовича, Ю. Дідова, Я. Капусяка та інших.

Метою першого підрозділу першого розділу дослідження – репрезентувати аналіз сутності та змісту поняття «управління » з позицій теорії та практики професійного навчання майбутнього менеджера управління та адміністрування.

Проблема нашого дослідження, яка щільно пов’язана з теорією та практикою фахового навчання майбутнього менеджера управління та адміністрування вимагає розгляду співвідношення понять «метод», «управління», «управління персоналом» та «соціальний метод управління».

В контексті досліджуваної площини К. Кирпиченка щодо аналізу основних методів управління підприємством було розглянуто визначення поняття «метод», як захід або сукупність заходів у будь-якій людській діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення завдання [21, с. 346].

Для розкриття сутності поняття «управління персоналом» необхідно проаналізувати зміст понять, які її утворюють. Загалом поняття «управління» є неоднозначним, теоретично й методологічно дискусійним у зарубіжній та вітчизняній науці.

Огляд словникових джерел показав, що поняття «управління» в різних виданнях не має суттєвих відмінностей і означає діяльність або вплив людини в результаті якого вона підпорядковується інтересам, які виникають в процесі життєвих обставин.

Зважаючи на зазначене вище, вважаємо, що зорієнтованість на засвоєння особливостей управління, пошуку соціальних методів, а також застосування наукового та практичного досвід з ряду вітчизняних наукових доробок є основним орієнтиром, що поєднує думки науковців.

В економічній енциклопедії розглядають поняття «управління», як плив на процес, об’єкт, систему для збереження їхньої стійкості або переведення з одного стану відповідно до поставлених цілей та завдань [23, с.731].

Р. Домінік та С. Даніель розглядають «управління», як комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми [19, с. 39].

В. Шатун пов’язують через осмислений вплив людини на процеси, об’єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату [52, с. 8].

С. Михайлов вбачає, як цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об’єкта управління [29, с. 3]. Схожу думку має В. Кравченко, яка порівнює через цілеспрямовану дію на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин [23, с. 6].

У контексті терміну поняття «управління персоналом» ми зосередили увагу на сутності практичного досвіду управління персонал на підприємстві, зокрема: Л. Михайлова розглядає поняття «управління персоналом» через сукупність усіх управлінських рішень і видів діяльності, що безпосередньо пов’язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві або в установі [33]. Такої ж думки дотримується В. Братченко вбачаючи як діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (особистих) [7].

Однак наукового бачення щодо терміну має В. Никофоренко трактуючи це визначення як комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові й особистісні

чинники, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації [35].

Схожу позицію з огляду на попереднє визначення має А. Шестакова розглядаючи поняття «управління персоналом» через комплексну систему удосконалення наукових підходів організації, нормування та статистики праці, елементів рекрутингу, HR-менеджменту й особистісного розвитку, беручи до уваги кадрове планування, психологічні особливості, комунікативні навички та підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу і мотивації з метою стимулювання господарської діяльності персоналу та підвищення прибутковості підприємств [53].

Дослідження поняття «соціальне управління» висвітлено у наукових працях вітчизняних дослідників, а саме:

Р. Аблязов, поняття «соціальне управління» – це управління, здійснюване у людському суспільстві, людьми стосовно людей. І суб'єкт, і об'єкт управління представлені тут людиною [2].

В. Бех, Ю. Бех, С. Попов, в монографії обґрунтовується концептуальне бачення соціального управління у контексті саморегуляції соціального організму країни [5].

О.Гаєвська, у пропонованому виданні аналізується управління як соціальний феномен, його організаційна сутність. Автор уводить до структури цього феномену управління виробничою організацією, самоуправління духовної культури, політичні відносини як об’єкт управління, управління «світовим кооперативом», що промовистіше свідчить про загальноцивілізаційність цього феномену [48].

Отже розкриття сутності поняття «управління», «управління персоналом», «соціальне управління» та виокремлення чотирьох методів управління персоналом організації (див. підрозділ 1.1.), дозволяє нам сформувати зміст соціальних методів управління, які досліджували ряд українських вчених Д. Білецька, А. Ткаченка, К. Кирпиченко, Л. Мажник,

Л. Позднякова, М. Новікової, Н. Ващенко та Т. Морщенка. Однак, соціальний метод управління є найменш практичний у сфері менеджменту управління.

Оскільки, події 2022-2023 років вплинули на соціально-економу кризу в Україні то застосування на практиці соціального методу в сфері управління та адміністрування є найбільш актуальним.

У своєму аналізі К. Кирпиченко [21] акцентує увагу на соціальний метод, що ґрунтується у невикористанні соціальних механізмів. Такий метод діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби та ін.). При застосуванні соціальних методів великим недоліком є не дуже здоровий соціально-психологічний клімат колективу, а особливо в окремих відділах та підрозділах, що негативно впливає на трудову і соціальну активність колективу, а також його окремих працівників [21].

Подібний соціальний метод із поєднання психологічного напрямку розглядає у своєму доробку дослідниця Н. Ващенко [8], яка розподіляє соціально-психологічний метод за наступними видами: соціальний аналіз у колективі; соціальне планування; участь працівників в управлінні; соціальний розвиток колективу. За всіма цими видами соціально-психологічного методу сформована характеристика із ряду науковців А. Ткаченка, Т. Морщенка [4646] та М. Новікової, Л. Мажник [37] на які посилалась у своїх дослідження Н. Ващенко – у процесі управління персоналом: засновані на використанні соціальних механізмів (*система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби*) [8].

Формування методологічних засадів системи управління персоналом українські дослідниці Л. Позднякова та Д. Білецька аналізували соціально-психологічні методи управління шляхом заснування й використання соціального механізму управління (система взаємин у колективі, соціальні потреби, тощо.). Таким чином, було проаналізовано за характеристикою цього методу основні чинники: соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування; утворення творчої атмосфери; участь працівника в

управлінні; соціальна і моральна мотивація і стимулювання. З огляду на характеристику соціально-психологічного методі (переконання) були сформовані такі завдання (задоволення культурних і духовних потреб; формування колективів, груп; створення нормального психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативи і відповідальності та встановлення моральних санкцій і заохочень) [40].

З огляду зазначених соціальних методів серед інших науковців, ми погоджуємось із характеристикою результатів дослідження Т. Боцяни та С. Бордзань, де соціальний метод базується на застосуванні моральних стимулів, здійснюють вплив на особистість за допомогою прийомів психології для перетворення завдання розпорядчого характеру на усвідомлене бажання самого працівника. Ефективне використання соціальних методів управління передбачає, в першу, чергу розуміння їх сутності, а по-друге, використання соціально-психологічних методів лише з конструктивною метою. Адже соціальні методи виступають, як засобами неекономічного впливу на працівників. І відмінність: соціального методу від психологічного є управління зосереджене в першу чергу на колектив як соціальну одиницю, а психологічні методи розглядають окремого працівника, як індивіда [6].

Звідси і випливає система сутності і змісту соціальних методів управління персоналом організації. Одним із дієвих прикладів впровадження системи простежується у наукових працях О. Диканя, В. Бобітка та О. Войтюка, які трансформували у три підсистеми [18]:

По-перше, це підсистема аналізу, планування і прогнозу персоналу підприємства, де основний акцент ставимо на відповідного фахівця і в я кій кількості, тобто від керівної посади до технічного персоналу, які повинні виконувати основні завдання поставлені перед ними – це формування об’єктів і структур управління, розрахунок потреби в персоналі необхідної професії, спеціальності та кваліфікації;

По-друге, це підсистема добору, розміщення, оцінки і безперервного навчання персоналу. В процесі поставлених завдань повинно бути продуктивне та якісне забезпечення відповідних об’єктів і структур управління персоналом, а також їх ефективна організація та мотивація (стимулювання) за їхню роботу.

І, врешті-решт третя підсистема раціонального використання персоналу на виробництві. Вирішення завдань, що стоять перед цією підсистемою, передбачає здійснення комплексу заходів щодо створення високопродуктивних і стійких виробничих колективів.

Сформована система управління персоналом дозволяє виокремити конкретні підходи та завдання для розширення змісту соціальних методів, які представлені у нашому дослідженні.

На основі теоретико-методологічних засад управління організації із ряду вищезазначених вітчизняних праць серед українських вчених, нами було:

1. Сформовано термінологічний апарат («метод», «управління», «метод управління», «управління персоналом» та «соціальний метод управління»): А. Сидоренка, В. Бугая, В. Лук'янихіна, В. Сороколіта, В. Чорнія, О. Лук’яхіна, М. Гончаренко, М. Мурашко, М. Новікова, Л. Мажник, Л. Михайлова, В. Рульєв, С. Гуткевич, Т. Мостенська, О. Крушельницька, Д. Мельничук, Л. Янковська, М. Тонюк, О. Продуіс, В. Лобінцева.

2. Розглянуто основні принципи і методи управління організації: принцип мотивації, що передбачає досягнення стійкої мотивації для персоналу організації до формування знань, умінь та навичок тощо; принцип поступовості та послідовності, що дає можливість менеджеру управляти персоналом застосовуючи зручний алгоритм дій від простого до складного, від легкого до важкого при формуванні практичного досвіду та принцип актуальності дозволяє керівнику формувати кадрову складову відповідно до специфіки її роботи та враховувати негативні та позитивні сторони роботи організації (від аналізу кадрових рішень до відповідності кадрової ситуації).

Методи поділено за двома ознаками: за ознаками належності до функцій управління та за характером впливу.

3. Виокремлено сутність і зміст соціальних методів управління персоналом організації, зокрема нами було погоджено найбільш дієвий соціальний метод управління персоналом організації за результатами характеристики українських вчених Т. Боцяни та С. Бордзань, де соціальний метод базується на застосуванні моральних стимулів, здійснюють вплив на особистість за допомогою прийомів психології для перетворення завдання розпорядчого характеру на усвідомлене бажання самого працівника.

4. Відповідно до виокремлених соціальних методів нами відібрано систему сутності і змісту соціальних методів управління персоналом організації за О. Диканя, В Бобітка та О. Войтюка, які трансформували у три підсистеми (аналізу, планування і прогнозу персоналу підприємства; добору, розміщення, оцінки і безперервного навчання персоналу; раціонального використання персоналу на виробництві).

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «ІНТУРИСТ»

2.1. Структура управління персоналом у готельному комплексі «Інтурист»

Доцільність теоретичного аналізу формування структури управління персоналом обумовлено перш за все швидким техногенним процесам у різних аспектах суспільного життя: від провідних вітчизняних економічних процесів до європейських та світових ринків, що в свою чергу диктують міжнародні й об’єктивні правила для розвитку підприємництва.

У змінах до стандартів ВО наказом МОНУ від 29.10.2018 року № 1165 за спеціальністю 073 Менеджмент першого (бакалаврського) рівня ВО у галузі

07 Управління та адміністрування відповідно до опису предметної області чітко підкреслено підготовку фахівців, які здатні вирішувати практичні проблеми та складні спеціалізовані задачі, що характеризуються комплексністю та невизначеністю умов у сфері правління організаціями та їх підрозділами [41]. Це завдання предметної області стоїть перед закладами вищої освіти, які готують майбутніх фахівців управлінців які повинні генерувати свою програмні результати навчання відповідно до освітніх компонентів професійної підготовки на засадах компетентнісного підходу.

Оскільки когнітивна компонентна складова у вищій освіті викликана не лише загальноєвропейською, але й світовою тенденцією інтеграції та глобалізація світової економіки диктує свої правила для гармонізації європейської освіти на засадах.

Розвиток управління персоналом в Україні нами розкрито у першому розділі, однак ринкові засади для передумов вітчизняного ринку мотивує підготовку молодих фахівців, які здатні швидко сприймати нові виклики, створювати інноваційні ідеї в організації управління персоналом та мобільно адаптуватись у нових умовах відповідно до змін сучасного суспільства. В цій концептуальній особливості нової моделі фахівця в управлінській сфері різко виникає потреба у підвищення якості вищої професійної освіти майбутніх фахівців менеджерського профілю.

Для ефективного управління персоналом доцільно виокремити дію багатьох чинників, серед яких провідну роль відіграють люди, колектив, менеджмент персоналом та їх структура.

Відомий американський професор з управління Дж. Гелбрейт зазначив, що люди – це загальний знаменник прогресу [27]. Зокрема, А. Воронкова обґрунтовує той факт, що загальна культура менеджменту поліпшує його організацію, спрощує та здешевлює його процес, забезпечує злагодженість і чіткість роботи працівників, підвищує трудову дисципліну в організації [11].

А. Колот стверджує, що у сфері бізнесу утверджується філософія, за якої людина – це головний ресурс, найбільша цінність та мета розвитку економіки

[22]. Це твердження підкреслює Г. Щекін через особистий практичний досвід управління компанією «Дженерал Моторс», який дійшов висновку, що для формування організації потрібно мишини, технології, капітал і люди. Однак на перше місце у процесі управління організацією я сталю людей, адже все інше без них стає не потрібним та не продуктивним [55].

Термін «колектив» походить від латинського слова «collectivus», що в перекладі значить «збірний» – це сукупність людей, об'єднаних спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги [13, с.50].

Серед багатьох сучасних наукових джерел не існує єдиного тлумачення «менеджмент персоналом», адже саме визначення широко застосовується у галузі управління та адміністрування, як цілеспрямований вплив на групи людей з метою організації та координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства [31]. Відмінне твердження цього поняття висвітлюють інші науковці Н. Гавкалова та Н. Маркова: менеджмент персоналом – це багатоаспективний складний та специфічний процес управління працівниками на основі використання різних прийомів, методів, як адміністративного та економічного так і соціально-психологічного характеру [12].

Відповідно до наукових бачення щодо управління персоналом (розділ 1) через аспект менеджмент персоналом доцільно здійснити теоретичний аналіз терміну «структури» на нашу думку через академічний тлумачний словник української мови як устрій, організацію чого-небудь [45]

З огляду на дефініцій понять «люди», «колектив», «менеджмент персоналом» та «структуру» ми дійшли наступних висновків, що управління персоналом за Л. Михайловою є безперервним та постійним механізмом, який включає багато елементів (*планування, підбору персоналу, професійна підготовка, оцінка та навчання*) з яких формується мета раціонального використання, підвищення ефективності та покращення якості життя. До

прикладу дослідниця акцентує увагу в процесі управління персоналом на процес, який є дуже складний при здійсненні якого необхідно враховувати такі аспекти [30]:

1. *Техніко-технологічні*, що включають питання планування, визначення чисельності працюючих, організацію їх стимулювання використання робочого часу;

2. *Правові*, які регламентують всю діяльність по управлінню персоналом відповідно до чинного законодавства;

3. *Соціально-психологічні*, які зумовлюють необхідність запровадження соціально-психологічних процедур в практику кадрової роботи;

4. *Педагогічні*, що забезпечують організацію професійного навчання, підвищення кваліфікації та виховання кадрів.

Загальна характеристика управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі «Інтурист»:

Товариство з обмеженою відповідальністю *Готельно-ресторанний комплекс* "**ІНТУРИСТ**» є однією з організацій статутного капіталу ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «**КРОК**» (ЄДРПОУ 30381550), власником якої є Швардак Василь Васильович.

Готельно-ресторанний комплекс «Інтурист» розташований за адресою: вул. Духновича 93, місто Мукачево, Закарпатської області. Даний комплекс існує на підставі свідоцтва про державну реєстрацію приватного підприємства «Крок»(Додаток А). Юридична особа діє на підставі статуту, який виступає установчим документом в наступних організаційно-правових формах діяльності (Додаток Б). ПП «Крок», засноване в 1999 році, об’єднує готельно-ресторанний комплекс «Інтурист» та дитячий оздоровчий комплекс «Білочка». Форма власності: приватне підприємство. Тип: унітарне підприємство.

Підприємство є платником податків на додану вартість про що свідчить свідоцтво №10460172(Додаток В). Також є дозвіл на роздрібну торгівлю алкогольними напоями про що свідчить ліценція №807026400307(Додаток Д).

У зв’язку з тим, що готельно-ресторанний комплекс «Інтурист» є однією з організацій статутного капіталу приватного підприємства «**КРОК**» то відповідно до пункту 2.2 Статуту – у формуванні мети та предмету діяльності готельно-ресторанного комплексу ми виокремили із ряду всіх напрямків тільки націлений вид, який здійснюється шляхом проведення конкретних операцій, за винятком заборонених законодавством, а саме:

1. Здійснення науково-дослідної та впроваджувальної діяльності, виробництва продукції, і надання послуг на замовлення юридичних осіб і громадян на підставі укладених договорів, або в ініціативному порядку з їх реалізацією на умовах згідно з домовленості сторін.

Цей шлях операції дозволяє установі заключати договори із державними та приватними освітніми установами щодо проведення виробничих практик, проводити конференції щодо удосконалення сфери обслуговування, надавати послуги на замовлення (*проведення банкетів, бронювання номерів, приготування їжі, викликом таксі, надання комунікаційних послуг тощо*).

2. Продаж готової продукції, обмін майна, здача в оренду приміщень на умовах, згідно з домовленістю.

В цьому контексті готельно-ресторанний комплекс поділяє свої послуги на 2 види: а) готелю – бронювання та надання номерів відпочинку, оренда конференц залів, залів відпочинку тощо); б) ресторану – надання та продаж готової продукції, замовлення банкетів та здача в оренду приміщень.

Для реалізації мети та предмету, підприємство готельно-ресторанного комплексу «Інтурист» реалізовує такі види діяльності:

- ✓ діяльність пов’язана з організацією іноземного та вітчизняного туризму, відпочинку та оздоровлення громадян (в тому числі дітей);
- ✓ організація готельної справи;
- ✓ створення кафе, барів, ресторанів та інших підпиємств громадського харчування;
- ✓ фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність.

Готельно-ресторанний комплекс «Інтурист» складається з двохповерхового ресторану і п’ятиповерхового готелю, потужність ресторану 300 посадочних місць. Є вихід на літню терасу (30 посадочних місць). Потужність готелю 54 номерів, які включають в себе 5 одномісних номерів,37 двомісних номерів, 7 трьохмісних номерів, 1 чотирьохмісний номер та 4 номери класу «люкс». Одночасно готель розміщує 150 гостей. Контингент споживачів комплексу «Інтурист» за-звичай це туристи, спортсмени, мешканці міста.

Оскільки цей заклад має комбінований тип управління структурними підрозділами то це дозволяє більш мобільно керівникам враховувати побажання і пропозиції від гостей закладу, удосконалювати процес виконання роботи на відповідному етапі конкретної структурної площини (*господарська частина, готель, зала ресторану, кухня, реєстратура та адміністрація*).

У готельно-ресторанному комплексі «Інтурист» надаються ряд додаткових послуг: більярдний зал, лазня, виклик таксі, WIFI, кабельне-супутникове телебачення, пральня, автостоянка, конференц-сервіс, спортивний майданчик багатофункціонального призначення (*міні-футбол, волейбол, теніс*) та сервіс обслуговування в номерах готелю.

Структура управління персоналом являє собою внутрішньо-системний порядок, форму організаційних відносин і елементів. Вона створюється суб'єктом управління для оптимізації зав’язків і відносин, яка базується на горизонтальному і вертикальному поділу праці (див. рис. 2).

Враховуючи кількісну одиницю працюючих та особливості роботи кожного підрозділу у готельно-ресторанному комплексі «Інтурист» із загального персоналу в цілому слід управлінський персонал поділити на три відповідні групи: перша – адміністративна, друга група – фахівців та третя група, яку відносимо до технічних виконавців (див. рис. 1).





Рис.1. **Управління трудового колективу**

З огляду на рисунок №1 розподілу на три групи управлінського персоналу дозволяє нам зробити коротку характеристику кожного з них окремо:

До ***першої адміністративної групи*** управлінського персоналу відносимо менеджерів управління, які відповідають кваліфікаційним вимогам обраної керівної посади, здатні мобільно і швидко удосконалювати механізм роботи цілого комплексу відповідно до прогалин окремого підрозділу та враховувати і запроваджувати кращі практики вітчизняного та європейського досвіду:

а) *керівник установи* організовує роботу структурних підрозділів; приймає управлінські рішення та несе повну відповідальність за результати роботи підприємства;

б) *менеджер* звітується перед керівником про результати позитивних та негативних сторін кожного підрозділу, неухильно виконують накази та розпорядження керівника та беруть участь вдосконаленні механізму роботи окремого підрозділу та цілого комплексу в цілому та швидко реагують та

вирішують проблеми, які виникають у процесі роботи (особистісні, технічні та виробничі).

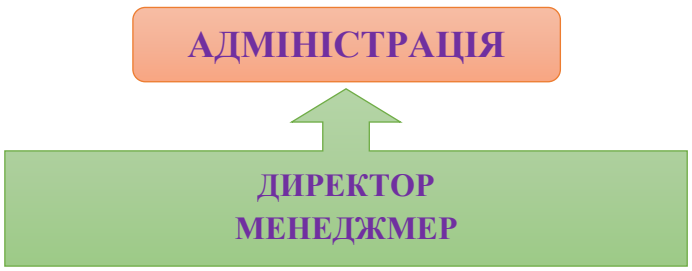
Друга група фахівців управлінського персоналу приймають участь в розробці варіантів управлінських рішень і несуть відповідальність за якість виконаної роботи; це співробітники, які виконують функції економістів, бухгалтерів, юристів, технологів тощо;

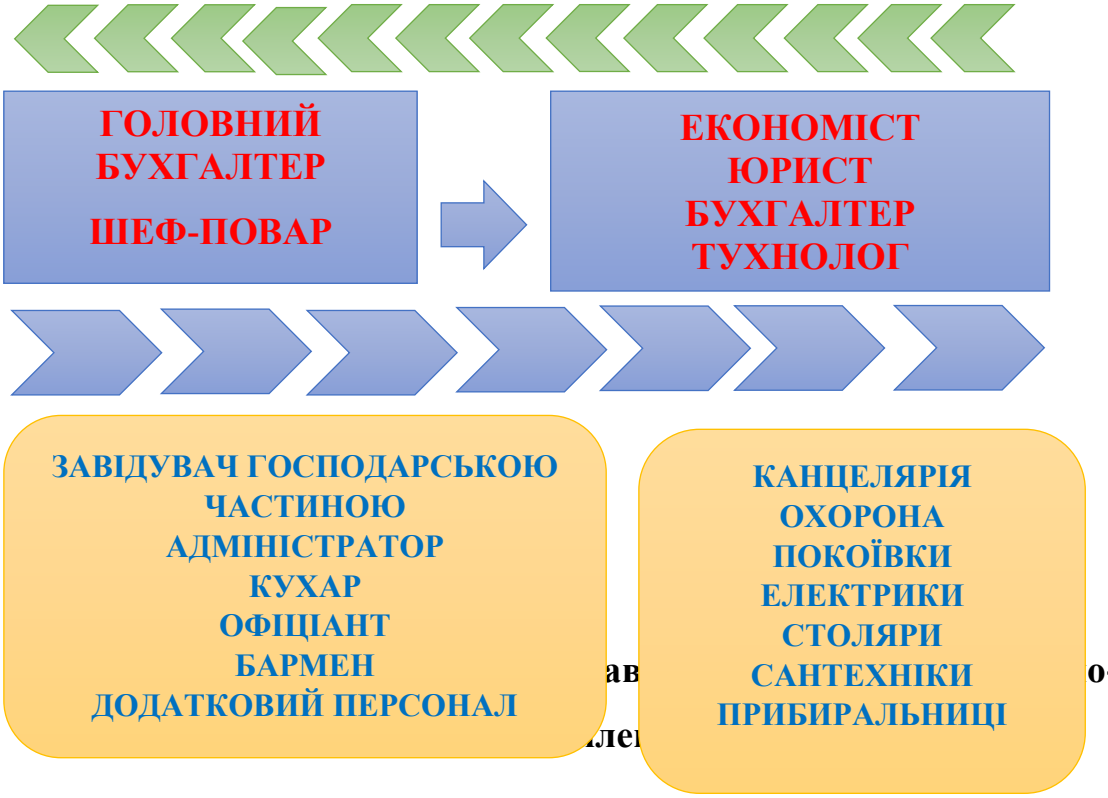
Третя управлінська група технічних виконавців мають відповідати кваліфікаційним вимогам професійно-технічної освіти для виконання допоміжних функцій. Однак, най дієвою групою є персонал, який і виконує функцію технічних виконавців, зазвичай їх поділяють на дві групи:

- *робочих*, які безпосередньо контактують з відвідувачами, до них відносяться офіціанти, бармени, сомельє тощо;
- *робочих другої лінії*, до функціональних обов'язків яких не входить контакт з гостями; вони підтримують приміщення і обладнання в робочому стані, готують продукцію до подачі тощо.

Технічна група виконавців або виробничий персонал набирається в залежності від кількості і якості наданих послуг. В закладі ресторанного господарства Інтурист є завідувач виробництвом (шеф-кухар), який займається організацією процесу виробництва, його удосконаленням, запровадженням прогресивних технологій тощо. Завідувач виробництвом відноситься до керуючого складу і підпорядковується безпосередньо директору.

Найбільша кількість осіб з особового складу налічується у другій групі фахівців, які тісно пов’язані між першою адміністративною та третьою групою технічних працівників. Саме друга група фахівців виконує дієві завдання від яких залежить якість та продуктивність роботи кожної члена з особового складу.





Відповідно до рисунку №2 Готельно-ресторанний комплекс «Інтурист» має ідентифікаційний код товариства з обмеженою відповідальністю ПП «**КРОК**»: 303815507094, який налічує п’ятдесят шість осіб з особового складу, який представлений у таблиці №1.

Таблиця 1

СКЛАД ПЕРСОНАЛУ

Готельно-ресторанного комплексу «Інтурист»

№	Назва посади	Група	К-сть
1	Директор	АДМІНІСТРАТИВНА ГРУПА	1
2	Менеджер		1
3	Головний бухгалтер	ГРУПА ФАХІВЦІВ	1
4	Шеф-повар		1
5	Економіст		2
6	Бухгалтер		2
7	Технолог		2
8	Завідувач господарською частиною		1
	Адміністратор		3
	Кухар		3
	Офіціант		5

	Бармен		2
	Обслуговуючий персонал		3
	Канцелярист	ГРУПА ТЕХНІЧНИХ ВИКОНАВЦІВ	1
	Охоронець		3
	Покоївка		10
	Електрик		3
	Столяр		3
	Сантехнік		3
	Прибиральниця		5

Для кожної посади розробляють функції, обов'язки, права і відповідальність, які оформлюються у виді посадових інструкцій. (див. таблиця 2)

Таблиця 2

Аналіз розподілу функцій управління на підприємстві

Посадова особа	**Функції та завдання**
Директор	*Організовує роботу структурних підрозділів та приймання управлінських рішень*
Менеджер	*Керує фінансово-господарською діяльністю готелю та виконує належне своїх посадових обов'язків*

Продовження таблиці 2

Головний бухгалтер	*Участь у розробці варіантів управлінських рішень з фінансових питань*
Шеф-повар	*Участь у розробці варіантів управлінських рішень у сфері ресторанної справи*
Економіст	*Аналізує та проводить статистичні дані щодо оборотних та необоротних активів*
Бухгалтер	*Відповідальність за якість виконаної роботи*
Технолог	*Аналізує та вдосконалює якість продовольчого виробництва засоби комунікації з виробниками*
Завідувач господарською частиною	*Здійснює контроль господарської діяльності та приймає рішення щодо*

	уникнення проблем роботи господарської частини
Адміністратор	*Здійснює адміністративне управління підприємством та якісно й своєчасно виконує покладені на нього обов'язки*
Офіціант	*Обслуговує споживачів ресторану та якісно виконує свої обов'язки*
Бармен	*Обслуговує відвідувачів ресторану за барною стійкою та належно виконує свої посадові обов'язки*
Обслуговуючий персоналу	*Обслуговує відвідувачів допоміжних залів (більярдна, спортивна та дитяча кімната)*
Покоївка	*Утримує у чистоті житлові номери, санвузли та інші приміщення, замінює постільну білизну і рушники та якісно виконує свої обов'язків*
Канцелярист	*Виконує обов'язки відповідно до своєї посади та неухильно реагує на зауваження відвідувачів закладу та керуючого персоналу установи*
Охоронець	
Електрик	
Столяр	
Сантехнік	

До основних служби закладу готельно-ресторанного комплексу «Інтурист» входять:

- адміністративно-управлінська служба;
- служба управління номерним фондом;
- служба організації харчування;
- комерційна служба;
- інженерні (технічні) служби;
- допоміжні та додаткові служби.

Не існує єдиної та ідеальної моделі управління готелем. Але всі рішення зумовлені необхідністю задовольняти потреби клієнтів і спираються на загальні закономірності та елементи.

В сучасних умовах система управління для того, щоб бути конкурентоспроможною, повинна бути простою і гнучкою, а також відповідати таким характеристикам:

- мати невелику кількість рівнів управління;
- повинні бути невеликі підрозділи, укомплектовані кваліфікованими спеціалістами;
- виробляти послуги та організовувати роботи, зорієнтовані на споживачів (гостей підприємства).

Чим більший готельний комплекс, тим розгалуженішу структуру управління він має, оскільки у ньому існують проміжні ланки, основною функцією яких є контроль.

2.2. Рівень та процес впровадження соціальних методів управління персоналом у готельному комплексі «Інтурист»

Оскільки готельно-ресторанний комплекс «Інтурист» має комбінований та варіативний тип управління персоналом то нами було розглянуто культуру в обслуговуванні клієнтів, що дасть в перспективі розглянути основні соціальні методи управління персоналом:

Культура обслуговування означає сукупність умов, у яких відбувається процес надання послуг, які зумовлюють їх якість. Неухильним правилом для персоналу є поважне ставлення до будь-яких культурних традицій і способу мислення, а також готовність до спілкування без перешкод.

Культура праці визначається рівнем та процесом впровадження професійної майстерності кадрів, їх загальноосвітньою підготовкою і передбачає достатній рівень їх особистої загальної і професійної культури, етикету, етики та естетики праці.

Культура поведінки і спілкування пов'язані з поняттям культури мови. Співробітнику готельного комплексу необхідно вміти грамотно, ясно викладати свої думки. За культурою мови, як і за тоном потрібно стежити постійно. Кухарі, офіціанти, метрдотелі та інший обслуговуючий персонал повинні прийматися на конкурсній основі за результатами кваліфікаційних випробувань і тестувань, знання іноземної мови.

Працівники кухні, технічних служб і допоміжний персонал не повинні з'являтися в приміщеннях для відвідувачів у санітарному одязі, якщо це не пов'язано з виконанням ними прямих обов'язків.

Житлові номери повинні бути забезпечені буклетами готельного комплексу, фірмовим поштовим папером, конвертами, переліком додаткових послуг, довідником телефонів служб, пам'яткою протипожежної безпеки.

Якість підготовки номерів, справність та комплектність обладнання, наявність рекламно-інформаційного матеріалу повинні неодмінно перевірятися адміністрацією. Заселення гостей у непідготовлені номери неприпустимо.

Одним із перших з ким зустрічаються гості готелю є черговий адміністратор. Швидкість оформлення гостя – один з основних показників якості обслуговування в готелі. Коли реєстрація завершується гостя проводять в номер.

Фахівці готельного бізнесу вирізняють такі особливості характеру, необхідні працівнику готелю для забезпечення якісного обслуговування: тактовність, ввічливість, шляхетність, повага, коректність, стриманість, пунктуальність.

Для того, щоб справити позитивне враження гостя, під час спілкування з ним необхідно:

- природно посміхатися;
- відразу познайомитися з гостем;
- симпатизувати туристам;
- бажано називати туриста на ім'я;

- мати охайний зовнішній вигляд.

Щоб створити гарне враження під час спілкування по телефону необхідно:

- відразу представитися, назвати готель, відділ;
- говорити чітко й виразно;
- називати туриста на ім'я;
- уважно приймати повідомлення, вести запис дзвінків;
- не змушувати туриста довго чекати відповіді без пояснення.

З огляду на сформовану культуру обслуговування в готельно-ресторанному комплексі «Інтурист» нами було виокремлено ***основні рівні та процеси впровадження*** соціальних методів управління персоналом: соціальний, демократичний та особистісний.

До ***соціального рівня*** слід віднести групові соціальні методи управління персоналом.

До ***демократичного рівня*** – адміністративні соціальні методи управління персоналом.

До ***особистісного рівня*** – індивідуальні соціальні методи управління персоналом.

Будь-яка продуктивна діяльність готельно-ресторанного комплексу неможлива без ефективної та злагодженої системи управління персоналом. Це зумовлюється тим, що у сфері господарювання та обслуговування корінними важелями стаються ряд чинників, які покращують комунікацію персоналу і менеджерів. До таких чинників, які підкреслюють три рівні (соціальний, демократичний та особистісний) ми віднесли наступні умови:

– соціальні умови, які диктують нам свої правила невизначеності;

– економічні умови з великими обертами, що набирають динаміку розвитку відповідно до запитів, які диктує нам нове суспільство;

– психологічні умови ризикованості в умовах воєнного стану;

– інтеграційні умови підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби зумовлює покращувати умови праці персоналу та налагоджувати комунікацію персоналу та відвідувачів.

Характеристика рівнів та процесів впровадження *соціальних умов* допомагає адаптуватись у період невизначеності. Як правило такий період не дає можливість менеджеру та працюючому персоналу бути підготовленим, але від рівня культури обслуговувати та прояву толерантності один до одного в процесі роботи цей етап можна сміло перебороти на демократичному рівні.

Економічні умови на відмінну від соціальних потреба чіткої та злагодженої системи управління, які формуються на принципах управління персоналом - це правила, основні положення і норми, якими повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом [14].

Психологічні умови на відмінну від попередніх є на теперішній час актуальними і ключовими. Адже, ми зараз відбудовуємо економіку у період воєнного стану і важливим аспектом у цьому відношенні є вміння оцінити ризики та фактори, що в кінцевому результаті дасть налагодити психологічний стан кожного індивіда із ряду персоналу для продуктивної комунікації в процесі роботи з відвідувачами.

Інтеграційні умови базуються на закономірностях іноземних партнерів, які тісно співпрацюють з українськими виробниками. Однак, процес інтеграції почався ще наприкінці 90-х років. Однак динамічного розвитку ніяк не відчутно. Великий інтеграційний прорив відбувався у 2012 році, коли Україна вперше вийшла на європейський ринок, де з поміж сотень видів економічної діяльності вирізнилася готельно-ресторанна справа. Це яскраво помітно в управлінській роботі керівника з персоналом. Станом на 2023 рік українська співпраця з зарубіжними партнерами стала центром увагу на міжнародній арені. Інтеграційні умови господарювання і обслуговування лежать через переймання і обміну досвіду зарубіжних партнерів.

Відповідно до умов, які підкреслюють вагомість формування соціальних методів управління доцільно подати тлумачення поняття «методи управління» за В. Данюк – це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією. Крім того, у менеджменті науковець розглядає методи управління як сукупність різноманітних способів і прийомів, використовуваних управлінським апаратом підприємства, фірми для ініціативи і творчості всього персоналу активізації в процесі практичної діяльності і для задоволення їх життєвих потреб [17, с. 174]. За О. Крушельницькою метою методів управління є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і громадських інтересів. Методи управління покликані забезпечити високу ефективність праці працівників, їх узгоджену роботу, максимально мобілізувати персонал на успішне досягнення цілей підприємства [25, с. 210].

Як зазначать О. Голубка та Ю. Дідович, що методи і принципи управління персоналом на різних підприємствах можуть комбінуватися по-різному, їх ефективність залежить від багатьох факторів і щоб система управління персоналом ефективно працювала і відповідала всім тим стратегічним цілям, які стоять перед організацією, необхідно, щоб керівник дотримувався основних положень і норм у процесі управління кадрами [14].

З огляду це визначення наукиня О. Крушельницька виокремила, що управління персоналом традиційно здійснюється на основі принципів [25, с. 211]: демократичного централізму; науковості; плановості; єдності розпорядництва; першої особи; поєднання єдиноначальності і колегіальності , централізації і децентралізації; відбору, підбору і розстановки кадрів; лінійного, функціонального і цільового управління; контролю виконання рішень та ін.

Відповідно і методи управління персоналом за В. Данюком класифікуються за такими ознаками [17, с. 80]:

– за характером етапів управлінської діяльності методи управління поділяються на: методи підготовки, ухвалення, організації, контролю над виконанням рішень;

– за характером етапів здійснення впливу на виконавців: економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні;

– за характером впливу на виконавців: методи прямого і непрямого впливу;

– за характером застосування: загальні і спеціальні.

– за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці:

• методи стимулювання – засновані на задоволенні актуальних потреб працівників, спрямовані на посилення мотивації ефективної діяльності персоналу;

• методи інформування – сприяють тому, щоб працівники, маючи необхідну інформацію, самостійно і свідомо регулювали свою трудову поведінку;

• методи переконання – використовуються для коригування неадекватної поведінки окремих працівників;

• методи адміністративного примусу – можуть застосовуватися тимчасово, локально в екстремальних ситуаціях.

У наукових доробках про методи управління персоналом вирізняють три групи методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні [25]. Однак для нашого дослідження актуальним є розгляд соціальних методів управління персоналом. Теоретичний аналіз наукових праць дозволив нам виокремити най дієві соціальні методи (таблиця 3), де кожен із переліку соціальних методів управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Інтурист», як структурної моделі відрізняється між собою за формою прояву і механізмом дії.



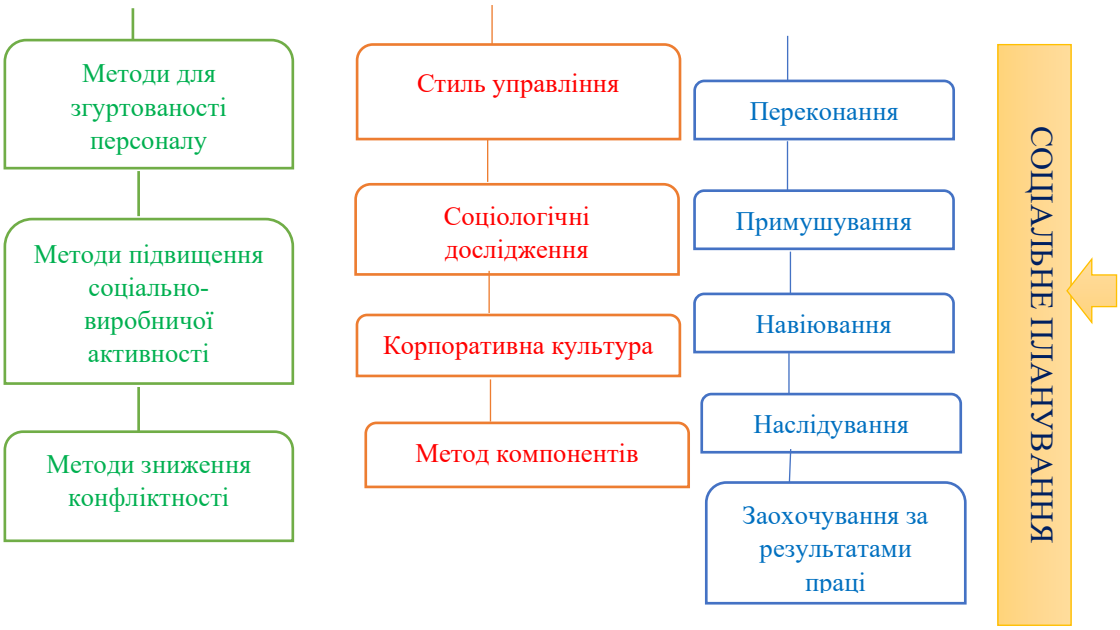


Рис. 1.3. **Класифікація соціальних методів управління персоналом в ГРК «ІНТУРИСТ» [**38, 26, 49, 4,54**]**

Соціальні методи управління персоналом в ГРК «Інтурист» відповідають за взаємозв'язок комунікації всередині одного персоналу між двома та подальшу їх взаємодію, що відбувається завдяки встановленню взаємозв'язків між соціальною свідомістю та загальними поглядами працівників.

Соціальні методи гуртуються на ідеалах, інтересах, цілях та великих мотивах працівників, що повинні збігатися з самою компанією. Про висновки до внутрішньої роботи організації дослідили зарубіжні вчені Н. Доші (*Niel Doshi)* і Л. Мак-Грегорі (*Lindsy McGregory*) і дійшли до результату того, що причина роботи у вашій організації залежить від причини роботи вашої організації [1]. Таким чином основною метою соціальних методів управління персоналом є розвиток колективу як однієї згуртованої команди та створення сприятливого соціально-психологічного клімату задля досягнення спільних інтересів групи. Таким чином слід підкреслити, що соціальні методи

управління персоналом у ГРК «ІНТУРИСТ» є яскравим відображенням зовнішнього світу людини.

В тім, кожен із груп соціальних методів управління персоналом поділений на три групи (групові, адміністративні та індивідуальні) відповідно до рівнів та процесів впровадження, які мать особливості, що вирізняють їх між собою:

До ***групових соціальних методів управління персоналом*** *соціального рівня* в готельно-ресторанному комплексі «Інтурист» ми віднесли чотири методи:

а) методи управління внутрішньо-груповими процесами (*спрямований на розвиток позитивних процесів всередині колективу та обмеження негативних*);

б) методи згуртованості персоналу (*кожен член персоналу повинен відчувати свою приналежність до одного цілого і залишався позитивно налаштований від перебування у колективі*);

в) методи підвищення соціально-виробничої активності (*збільшення ініціативності та творчої активності членів групи по відношенню до виконання громадських та службових обов'язків*);

г) методи зниження конфліктності (*допомагають врегулюванню відносин всередині колективу, так і покращують соціально-психологічний клімат у колективі*).

Як показує практика значних наукових тверджень, що люди проявляють набагато більшу участь, коли переслідують цілі, у виборі яких вони безпосередньо зробили внесок.» [18, 196-197]

До ***адміністративних соціальних методів*** управління персоналом *демократичного рівня* в готельно-ресторанному комплексі «Інтурист» ми врахували п'ять методів: Метод формування оптимально соціально-психологічного клімату (*допомагає розвантажити напругу в колективі та*

розподілити відповідні обов'язки на кожного учасника колективу); Метод стилю управління *(злагоджує відносини керівника до підлеглого при використанні принципів чесності, довіри та демократії*); Метод соціологічних досліджень (*систематично аналізує показники відносин між колегами*); Метод корпоративної культури (*активізує етичні норми та толерантне ставлення до кожного члена персоналу індивідуально незалежно особистих якостей*); Метод компонентів (*зумовлює підбирати та підкреслювати вшановану роботу при цьому без застосування матеріальних ресурсів*).

До ***індивідуальних соціальних методів*** управління персоналом *особистісного рівня* ГРК «Інтурист» нами було враховано шість методів: Методи управління індивідуально-особистою поведінкою (*відображають прийоми впливу на кожного окремого співробітника для забезпечення його максимальної ефективності*); Метод переконання (*базується на логічному та аргументованому впливі на психіку людини і досягається застосування методу бесіди та запитань-відповідей*); Метод примушування (*працює проти волі об'єкта примусу, що позбавляє чи обмежує людину в управлінні власними діями, часто використовуються погрози у разі невиконання цілі натиску*); Метод навіювання (*представляє собою неаргументований та персоналізований вид впливу, котрий прямо діє на почуття та волю людини, розраховуючи на некритичне сприйняття інформації*); Метод наслідування (*розраховане на ефект копіювання та повторення і використовують по відношенню до працівників, які демонструють зразкову поведінку та виконання завдань*); Метод заохочення за результатами праці (*виступає як метод морального стимулювання, щоб надати працівникові певного статусу перед колегами та певною мірою задовольнити його «его»*).

З огляду на оцінювання соціальних методів управління персоналом у готельному комплексі «ІНТУРИСТ» із ряду вищезазначених методів, принципів, структури та групи управління нами було представлено:

1. Виокремлено теоретичну доцільність аналізу формування структури управління персоналом за науковим доробками А. Колота, А. Воронкової, Г. Щекіна, Дж. Гелбрейта, Н. Гавкалова Н. Маркова та інших.

2. Підкреслено актуальність підготовки фахівців у сфері ГРС відповідно до змін у стандартах ВО за наказом Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 року № 1165 за спеціальністю 073 Менеджмент першого (бакалаврського) рівня вищої освіти у галузі 07 Управління та адміністрування щодо опису предметної області, де підкреслено підготовку фахівців здатних вирішувати практичні проблеми та складні спеціалізовані задачі, що характеризуються комплексністю та невизначеністю умов у сфері правління організаціями та їх підрозділами

3. Охарактеризовано структури управління готельно-ресторанного комплексу «Інтурист» в якому було зазначено дві основні концепції побудови структури управління ГРК «Інтурист»: *перша* – це те, що дана установа має комбіновий та варіативний тип управління персоналом; *друга* – структура управління персоналом в ГРК «Інтурист» являє внутрішньо-системний підхід формування організаційних відносин і елементів.

4. Визначено три групи управління персоналу відповідно до структури управління ГРК «Інтурист»: адміністративна група (*директор та менеджер*), група фахівців (*економісти, технологи, бухгалтери та шеф-кухар*), група технічних виконавці (*відповідно до посад за наявності професійно-технічної освіти*)

5. Описано та представлено тезисну складову рівнів та процесів впровадження соціальних методів управління персоналом (*соціальний, демократичний та особистісний рівні*).

6. Розглянуто соціальні методи управління в ГРК «Інтурист», які поділені на три групи відповідно до рівнів та процесів впровадження: групові соціальні методи (*методи управління внутрішньо-груповими процесами, методи згуртованості персоналу, методи підвищення соціально-виробничої активності, методи зниження конфліктності*); адміністративні соціальні

методи (*метод формування оптимально соціально-психологічного клімату, метод стилю управління, метод соціологічних досліджень, метод корпоративної культури та метод компонентів*); індивідуальні соціальні методи (*методи управління індивідуально-особистою поведінкою, метод переконання, метод примушування, метод навіювання, метод наслідування та метод заохочення за результатами праці*).

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СОЦІАЛЬНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Удосконалення структури, рівня та процесу впровадження соціальних методів управління персоналом у готельному комплексі «Інтурист»

Після довготривалої економічної кризи, спричиненої Covid-19 готельно-рестранний комплекс «Інтурист» зазначив чималих випробувань для того, щоб залишатись на плаву. Однак із 24 лютого 2023 року на території Україні почалась війна проти агресора рф, які щодня намагаються відібрати території та знищити геноцид українського народу. Воєнні події в Україні 2022-2023 роках, що продовжуються і до нині сколихнув усю економіку держави, зокрема найбільше постраждав центральні та південні регіони Україні. Саме тоді увага менеджерів була зосереджена на мобільне відновлення та розбудову бізнесу на Західній території України, де основна увага була на Закарпатті. Основним пріоритетом на цей час було пошук нових робочих місць для вимушених переселенців в якому готельно-ресторанний комплекс «Інтурист» себе на вдало проявив. Станом на червень 2023 року у

ГРК «Інтурист» працює 27 осіб із числа тимчасово-переміщених осіб східного регіону України. Якщо до 2022 року у готельно-ресторанному комплексі працювало лише 23 особи то протягом 1,5 років кількість працівників збільшилась у два рази і налічує 56 працівників. Додаткова економічна криза до воєнного періоду (2019-2022рр.) під час світової пандемії повела за собою послаблення впливу соціальних методів управління персоналу. Навіть після повноцінного виходу на роботу з кінця 2020 року всього персоналу, ГРК «Інтурист» до початку війни не зміг досягти свого передкризового становища. Це не могло не відбитися на управлінні працівниками, а тобто – на умовах їх праці.

Таким чином матеріальна мотивація співробітників скоротилася, стосунки між працівниками стали більш віддаленими, великі веселі корпоративи, що раніше згуртовували працівників та сприяли їх лояльності до компанії, вже не проводяться і так далі. Однак з 2022 року управління організації персоналом вимагала удосконалення структури, рівня та процесу впровадження соціальних методів управління через екстремальну та різку потребу збільшення робочих місць протягом дуже короткого часу, адже кожен із вимушених переміщених осіб після короткої соціально-психологічної адаптації потребував мінімального капіталу для проживання.

ГРК «Інтурист» врахував пропозиції затребуваних у роботі фахівців, взявши участь у Міжнародного регіональному конгресі представників бізнесу організатором якого були міжнародні організації ЄС та Закарпатська обласна військова адміністрація. Дана участь представника управління ГРК «Інтурист» в особі Швардака Василя Васильовича у міжнародному регіональному конгресі представників бізнесу допомогло краще проаналізувати структуру роботи управління, застосування мобільних рівнів для комунікації підрозділів між собою та посилити велику увагу на соціальні методи управління персоналом.

До структури управління персоналом було розширено другу групу фахівців (таблиця 1) через відкриття нового ресторанного залу, ігрової кімнати

відпочинку та збільшення об’єму роботи готелю на 1 поверх, адже до 2022 року готель налічував 4 поверхи із 62 номерів, а станом на тепер збільшено на 1 люксовий поверх 12 номерів та перероблено частину готелю під тип оренди кімнат з розширенням на кожну кімінату1-2 ліжко місць. В цілому в готелі є 70 номерів готелю та 30 ліжко місць під тип оренди кімнат гуртожитку.

До рівня управління персоналу добавлено соціальну штатну одиницю «психолог» та на другу (*фахівців*) і третю (*технічних виконавців*) групу розширено на 2 особи більше (адміністратор, офіціант, прибиральниця, покоївка, бармен, окремий персонал на нових залів та кімнат і охорона).

До процесу впровадження соціальних методів управління персоналом було удосконалено індивідуальну групу методів наслідування, методом заохочення за результатами праці та методом компоненту із адміністративної групи соціальних методів.

До процесу вдосконалення індивідуальної групи соціальних методів управління персоналом удосконалено метод наслідування та метод заохочення через модель розрахунку вдалого застосування по відношенню працівника, які демонструють зразкову поведінку виконуючи досконало завдання поставлених перед ним. Таким чином працівник має шанс бути виділеним серед інших на дошці пошани та матеріальних заохочення за квартальний період у розмірі 1 посадового окладу.

До процесу вдосконалення адміністративної групи соціальних методів управління персоналом удосконалено метод компоненту як метод морального стимулювання, щоб не лише надати працівникові певного статусу перед колегами та певною мірою задовольнити його «его», але надати можливість поділитись досвідом за гарну і якісно виконану роботу на престижних фестивалях та симпозіумах серед провідних реставраторів для ресторанної справи та конференцій серед готельної справи. Доцільність розширення та вдосконалення соціального методу компонування дозволить кожному працівнику розкрити себе з кращої сторони як провідного фахівця. Кінцевим

результатом стимулу даного методу компонування є матеріальне заохочення та можливість кар'єрного росту в управління та за його межами.

3.2. Впровадження ефективних соціальних методів управління персоналом у готельному комплексі «Інтурист»

Однією із актуальних проблем управління персоналу відповідно до менеджменту є реформа і вдосконалення системи управління персоналом ГРК «Інтурист». При всьому різноманітті процеси до вирішення конкретної проблеми неможливий без визначення універсальних соціальних методів управління тому що ГРК «Інтурист» як і кожне інше підприємство у ГРК має свої індивідуальні особливості.

Оцінювально-розвідувальний аналіз 2-го розділу показав достатньо високий рівень використання соціально методів управління персоналом. Найбільш позитивними та сильними сторонами для впровадження соціальних методів виявились індивідуальні, де наголошують на важливості кожного працівника індивідуального для підприємства.

Слабкими місцями виявились групові соціальні методи, де підготовка фахівців відповідно до їх посадових обов'язків повинна бути наскрізною через навчання, а також методи, пов'язані з особистим та професійним розвитком працівників. Складність покращення наявної структури соціальних методів зводиться до того, що у своїй основі більшість методів все ще припускає використання мінімальних фінансових ресурсів (дод. В), які яскраво виражені у фінансовому звіті ПП «Крок», де ГРК «Інтурист» виступає як окрема організація акціонерного товариства (дод. Г.1, дод. Г.2). А цього компанія на даний момент не може собі дозволити. Тому при розробці додаткових пропозицій покращення соціальних методів цей момент враховується.

Покращення у готельно-ресторанному комплексі «ІНТУРИСТ» відбувається за умови професійного розвитку та удосконалення своїх професійних знань, умінь і навичок адміністративної групи менеджерів. Однак впровадження ефективних соціальних методів управління персоналу

відбулося через індивідуальний підхід до кожного працівника окремо. Зокрема для покращення у ГРК «Інтурист» підбором фахівців та їх навчанням займаються висококваліфіковані фахівці (менеджер/HR, адміністратор ресторану, адміністратор готелю та провідні економісти) з великим досвідом роботи на ринку праці у сфері управління та адміністрування, що є великою перевагою, бо зазвичай серед більшості підприємстві цим питанням займаються самі керівники. Вагомим та ідеальним способом впровадження ефективних соціальних методів управління персоналу є можливість наймати професійного психолога у разі необхідності.

Як зазначає у своїй кваліфікаційній роботі Н. Шуляченко, що компанія, яка використовує психологів для підвищення морального стану та мотивації співробітників, імовірно, принесе більше користі в довгостроковій перспективі. Результат найняття психолога у компанію – щасливіша робоча сила. Це означає, що співробітникам потрібно менше навчання і менше ресурсів, щоб залишатися конкурентоспроможними.» [54].

Тому з огляду на впровадження соціальних методів управління персоналом нами рекомендовано розширення структурної штатної одиниці у групу фахівців «провідного психолога», який зможе проводити різні напрямки роботи: консультування групових та індивідуальних годин; проведення терапевтичних курсів пов’язаних з професійним вигоранням та подоланням кризової ситуації з урахування останніх подій в Україні (пандемія, воєнний стан тощо); розроблення та запуск тренінгових курсів з підготовки фахівців до роботи; корпораційний обмін кращого досвіду між підприємствами у галузі управління та адміністрування; введення форм анкетування щодо форм, методів та прийомів роботи на кожному структурному відділі з кожним працівником та його керівництвом.

З огляду на третій розділ щодо формування ефективних соціальних методів управління персоналом організації у готельно-ресторанному комплексі «Інтурист» нами було досягнуто:

1. Удосконалення структури, рівня та процесу впровадження соціальних методів управління персоналом у готельному комплексі «Інтурист», а саме:

до структури управління персоналом було розширено другу групу фахівців (таблиця 1) через відкриття нового ресторанного залу, ігрової кімнати відпочинку та збільшення об'єму роботи готелю на 1 поверх;

до рівня управління персоналу добавлено соціальну штатну одиницю «психолог» та на другу (фахівців) і третю (технічних виконавців) групу розширено на 2 особи більше;

до процесу впровадження соціальних методів управління персоналом було удосконалено індивідуальну групу методів наслідування, методом заохочення за результатами праці та методом компоненту;

до процесу вдосконалення індивідуальної групи соціальних методів управління персоналом удосконалено метод наслідування та метод заохочення через модель розрахунку вдалого застосування по відношенню працівника;

до процесу вдосконалення адміністративної групи соціальних методів управління персоналом удосконалено метод компоненту як метод морального стимулювання.

2.Впровадження ефективних соціальних методів управління персоналом у готельному комплексі «Інтурист» відбулось: *через професійний розвиток* та *розширення штатної одиниці провідного психолога*.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань дослідження було зроблено наступні висновки.

1. На основі характеристики теоретико-методологічних засад управління організації із ряду вищезазначених вітчизняних праць серед українських вчених, нами було:

– сформовано термінологічний апарат («метод», «управління», «метод управління», «управління персоналом» та «соціальний метод управління»): А. Сидоренка, В. Бугая, В. Лук'янихіна, В. Сороколіта, В. Чорнія, О. Лук’яхіна, М. Гончаренко, М. Мурашко, М. Новікова, Л. Мажник, Л. Михайлова, В. Рульєв, С. Гуткевич, Т. Мостенська, О. Крушельницька, Д. Мельничук, Л. Янковська, М. Тонюк, О. Продуіс, В. Лобінцева.

– розглянуто основні принципи і методи управління організації: принцип мотивації, що передбачає досягнення стійкої мотивації для персоналу організації до формування знань, умінь та навичок тощо; принцип поступовості та послідовності, що дає можливість менеджеру управляти персоналом застосовуючи зручний алгоритм дій від простого до складного, від легкого до важкого при формуванні практичного досвіду та принцип актуальності дозволяє керівнику формувати кадрову складову відповідно до специфіки її роботи та враховувати негативні та позитивні сторони роботи організації (від аналізу кадрових рішень до відповідності кадрової ситуації). Методи поділено за двома ознаками: за ознаками належності до функцій управління та за характером впливу.

2. ***Досліджено оцінювання соціальних методів управління персоналом готельного-ресторанного комплексу «Інтурист»:***

- виокремлено теоретичну доцільність аналізу формування структури управління персоналом за науковим доробками А. Колота, А. Воронкової, Г. Щекіна, Дж. Гелбрейта, Н. Гавкалова Н. Маркова та інших.
- підкреслено актуальність підготовки фахівців у сфері ГРС відповідно до змін у стандартах ВО за наказом МОНУ від 29.10.2018 року № 1165 за спеціальністю 073 Менеджмент першого (бакалаврського) рівня ВО у галузі 07 Управління та адміністрування щодо опису предметної області, де підкреслено підготовку фахівців здатних вирішувати практичні проблеми та складні спеціалізовані задачі, що характеризуються комплексністю та невизначеністю умов у сфері правління організаціями та їх підрозділами
- охарактеризовано структури управління готельно-ресторанного комплексу «Інтурист» в якому було зазначено дві основні концепції побудови структури управління ГРК «Інтурист»: *перша* – це те, що дана установа має комбіновий та варіативний тип управління персоналом; *друга* – структура управління персоналом в ГРК «Інтурист» являє внутрішньо-системний підхід формування організаційних відносин і елементів.
- визначено три групи управління персоналу відповідно до структури управління ГРК «Інтурист»: адміністративна група (*директор та менеджер*), група фахівців (*економісти, технологи, бухгалтери та шеф-кухар*), група технічних виконавці (*відповідно до посад за наявності професійно-технічної освіти*)
- описано та представлено тезисну складову рівнів та процесів впровадження соціальних методів управління персоналом (*соціальний, демократичний та особистісний рівні*).

- розглянуто соціальні методи управління в ГРК «Інтурист», які поділені на три групи відповідно до рівнів та процесів впровадження: групові соціальні методи (*методи управління внутрішньо-груповими процесами, методи згуртованості персоналу, методи підвищення соціально-виробничої активності, методи зниження конфліктності*); адміністративні соціальні методи (*метод формування оптимально соціально-психологічного клімату, метод стилю управління, метод соціологічних досліджень, метод корпоративної культури та метод компонентів*); індивідуальні соціальні методи (*методи управління індивідуально-особистою поведінкою, метод переконання, метод примушування, метод навіювання, метод наслідування та метод заохочення за результатами праці*).

3. Сформувати ефективних соціальних методів управління персоналом організації:

– удосконалено структуру рівня та процесу впровадження соціальних методів управління персоналом у готельному комплексі «Інтурист», а саме:

- *до структури управління персоналом* було розширено другу групу фахівців (таблиця 1) через відкриття нового ресторанного залу, ігрової кімнати відпочинку та збільшення об’єму роботи готелю на 1 поверх;
- *до рівня управління персоналу* добавлено соціальну штатну одиницю «психолог» та на другу (фахівців) і третю (технічних виконавців) групу розширено на 2 особи більше;
- *до процесу впровадження соціальних методів управління персоналом* було удосконалено індивідуальну групу методів наслідування, методом заохочення за результатами праці та методом компоненту;
- *до процесу вдосконалення індивідуальної групи соціальних методів управління персоналом* удосконалено метод наслідування та метод заохочення через модель розрахунку вдалого застосування по відношенню працівника;

- *до процесу вдосконалення адміністративної групи соціальних методів управління персоналом* удосконалено метод компоненту як метод морального стимулювання.

– впроваджено ефективні соціальні методи управління персоналом у готельному комплексі «Інтурист», яке відбулось через професійний розвиток та розширення штатної одиниці провідного психолога.

На завершення слід відзначити, що проведене дослідження не вичерпує все коло питань, пов’язаних з даною проблематикою, та вважаємо, що виявлені в результаті наукового спостереження факти і закономірності можуть стати основою для подальшого вивчення соціальних методів управління організацій.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Neel Doshi, Lindsy McGregor. Primed to perform: How to build the highest performing cultures through the science of total motivation. Harper Business, 2015.
2. Аблязов Р. А. Командний менеджмент: навчальний посібник для студентів ВНЗ Східноєвропейський ун-т. ек. і менеджм. Київ: Професіонал, 2008. 352 с.
3. Академічний тлумачний словник: словник української мови в 11 томах. Том 4, 1973. 692с. URL: https://bit.ly/3M0MHxE (дата звернення 05.05.2023).
4. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. URL: http://surl.li/hrycl (дата звернення 05.05.2023).
5. Бех В. П. Соціальне управління у контексті саморегуляції соціального організму країни: монографія / за заг. ред. В. П. Беха та ін. Запоріжжя: Просвіта, 2012. - 571 с.
6. Боцян Т. В., Бордзань С. П. Особливості використання соціально-психологічних методів в процесі управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. Випуск № 4 (19), 2016. URL: https://bit.ly/44AhHM6 (дата звернення 02.06.2023).
7. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. Випуск 3, 2014. С. 5–10.
8. Ващенко Н. В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. *Економічний часопис-XXI*. Випуск 1-2(1), 2014. С.98-101. URL: https://bit.ly/3nvZgaV (звернення 05.05.2023).

9. Готельно-ресторанний комплекс «Інтурист». URL: http://surl.li/hryqs (дата звернення 02.06.2023).
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с. URL: https://bit.ly/3XzqDhb (дата звернення: 10.05.2020).
11. Воронкова В. та ін. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Київ: Професіонал, 2006. 567 с.
12. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персоналом: навчальний посібник 2-ге видання. Харків: «ІД-ІНАСЕК», 2005, 304 с.
13. Гавриш О. А. Технології управління персоналом.: монографія / за ред. О. Гавриш, Л. Довгань, І. Крейдич та ін. Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. 528 с.
14. Голубка О. Я. Дідович Ю. О. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Випуск 5-1 (05), Запоріжжя: ЗДІА, 2016, С. 113–117.
15. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Капусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Випуск 5-1 (05), 2016. С. 113-117.
16. Гончаренко М. Л., Бугай В. В. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «*Інноваційна економіка*» Випуск №2, 2013. С.186–189.
17. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за ред. В. М. Данюк, В.М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
18. Дикань О. В., Бобітко В. І., Войтюк О. О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*: електр. наук. журнал Класичного приватного ун.-тету Випуск 5(16) 2019. Запоріжжя, 2019. С.144-147. URL: http://surl.li/hryux (дата звернення 10.05.2023)
19. Домінік Р., Даніель С. Управління. Київ: Основи, 1995. 442 с.
20. Економічна енциклопедія: у трьох томах. / ред. кол. С. В. Мочерний та ін. Київ: «Академія», 2002,Т. 3. 952 с.

21. Кирпиченко К. С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Випуск 36, 2011. С. 345-347.
22. Колот А. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2014. Випуск 6 (89). Ч. 2. С. 69–73.
23. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211с.
24. Крушельницька О. В. Управління персоналом / ред. кол. О. В. Крушельницька та ін. Київ: Кондор, 2014. 296 с.
25. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
26. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 2002.
27. Лескова Л. Ф. Особливості управління персоналом організації соціальної сфери. URL: http://surl.li/hpiei (дата звернення 02.06.2023).
28. Лук'янихіна В. О., Лук'янихіна О. А., Сороколіт Я. В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка», 2, 2020. С.79-89.
29. Михайлов С. І. Менеджмент: навчальний посібник Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
30. Михайлова Л. І Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007, 248с.
31. Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК. Суми: «Довкілля», 2003, 326с.
32. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 248 с.
33. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

34. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. пос. Київ: «Знання», 2008. 435 с.
35. Никифоренко В. Г. Управління персоналом. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
36. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти / ред. кол. М. М. Новікова та ін. Харків: ХНАМГ, 2016. 215с.
37. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теор. та метод.аспекти: монографія / ред. кол. М. М. Новікова та ін. Харків: ХНАМГ, 2012. 261с.
38. Окорський В. П. Основи менеджменту: навч. пос. НУВГП, Рівне, 2009.
39. Пелехата Н. Сучасні методи і принципи управління персоналом. Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання: зб.матер. VI всеукр. студент. наук.-техн. конфер. м. Тернопіль, 25-26 квітня 2013 р. Тернопіль: ТНТУ, 2013, Том 2. 79 с.
40. Позднякова Л. О., Білецька Д. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. Збірник наукових праць УкрДУЗТ, 2015, Випуск 158, Т. 1. С.51-56. URL: https://bit.ly/42B7AF9 (дата звернення 10.05.2023).
41. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти: Наказ Міністерства освіти України від 29.10.2018р. №1169. Веб-сайт МОНУ. URL: http://surl.li/bwxqe (дата звернення 12.05.2023 року).
42. Продіус О. І. Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *ECONOMICS: time realities*. Випуск 4(50), 2020. URL: https://binged.it/3pbVeEV (дата звернення 02.06.2023).
43. Рульєв В. А. Управління персоналом / ред. кол. В. А. Рульєв та інші. Київ: КОНДОР, 2017.324 с.
44. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*: зб. наук. пр. мол. вч. 2020. Вип. 14. URL: https://bit.ly/42cVpys (дата звернення 02.06.2023)
45. Словник української мови: в 11 томах. Том 9, 1978, С. 789.
46. Ткаченко А. М. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом: монографія / ред. кол. А. Ткаченко та ін. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2008. 234 с.

47. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. Вип. 4. 2017. С. 61–65.
48. Управління як соціальний феномен / ред. О. Б. Гаєвська. Київ: КНЕУ, 2000. 168 с.
49. Харченко Г. А. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»* Вип. 53, 2013.
50. Ціни та номери: веб-сайт. URL: http://surl.li/hryqs (дата звернення 02.06.2023).
51. Чуланова О. Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом організації. *Стратегія економічного розвитку України*: зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Укр. союз промисл. і підпр., Ін-т світ. екон. і міжнар. відносин НАН України. Київ: КНЕУ, 2013. Вип. 33. С. 212–220.
52. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. П. Могили, 2006. 376 с.
53. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. *Український соціум*, Випуск 4 (75), 2020. С. 99–112. URL: https://bit.ly/41efJhq (дата звернення 02.06.2023)
54. Шуляченко Н. О. Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства: кваліфікаційна робота ОС «Бакалавр» Національного університету «Києво-Могилянська академія». Київ, 2022, 64 с.
55. Щекін Г. Основи кадрового менеджменту: посібник, 3-тє видання. Київ: МАУП, 1999, 288 с.
56. Янковська Л. А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу: автореф. дис.… канд. ек. наук: 08.06.02. Львів, 2008. 20 с.