

# ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Соціально-психологічні управління персоналом суб'єкта  
ресторанного бізнесу»**

Студентки 4 курсу, 1 групи,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

Божок  
Альони  
Юрїївни

\_\_\_\_\_ *підпис студента*

Науковий керівник д.е.н., проф.

Босовська  
Мирослава  
Веліксівна

Гарант освітньої програми к.е.н,  
доц.

\_\_\_\_\_ *підпис керівника*

\_\_\_\_\_ *підпис гаранта*

Ткачук  
Тетяна  
Михайлівна

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу проф. \_\_\_\_\_ М. Г.Бойко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на випускн кваліфікаційну роботу студентіві**

**Божок Альоні Юрїївні**

*(прїзвище, ім'я, по батьковї)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Соціальнопсихологічні методи управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу»(на прикладї ресторану «У жгород»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р.№ 2420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02червня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи* - дослідження соціально-психологічних методів управління персоналом ресторану «Ужгород», м. Ужгород

*Об'єктом дослідження* є процес формування стратегії управління персоналом ресторану «Ужгород», м.Ужгород

*Предметом дослідження* є методичні та прикладні засади формування стратегії управління персоналом ресторану «Ужгород» м. Ужгород.



4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

## ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ

#### УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1 Теоретичні засади використання соціально-психологічних методів управління

1.2 Оцінка використання соціально-психологічних методів управління в ресторані "Ужгород"

### РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНІ «УЖГОРОД»

2.1 Розроблення програми вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом

2.2. Ефективність пропозицій покращення соціально-психологічних методів управління персоналом

## ВИСНОВКИ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ



## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у ко місяцях</i>	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	02.06.2023	02.06.2023
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	03.06.2023	03.06.2023
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>		
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Босовська М.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм

Ткачук Т.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)



10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи: Студент Божок Альона виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, далі розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній роботі розглянуто теоретичні, методичні й практичні засади використання соціально- психологічних методів в управлінні персоналом у ресторанному бізнесі. Проведено дослідження ефективності діяльності ресторану, здійснено діагностику кадрової політики та оцінку соціальнопсихологічних методів управління персоналом . На основі результатів аналітичних досліджень, проведених студентом, обґрунтовано напрями удосконалення методів соціально-психологічного управління персоналом в досліджуваному підприємстві, розроблено програму заходів , визначено ефективність запропонованих заходів для ресторану.

Робота є завершеною самостійною науковою працею, має практичне значення. Рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента може бути допущена до екзаменаційної комісії.

Божок А.Ю.  
(підпис, ініціали) захисту в

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали) Ткачук Т.М.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали) Бойко М.Г.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Теоретичні засади використання соціально-психологічних методів управління .....</b>	<b>9</b>
<i>Таблиця 1.1 .....</i>	<i>18</i>
<b>Загальна характеристика соціально-психологічних методів .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Оцінка використання соціально-психологічних методів управління в ресторані "Ужгород" .....</b>	<b>23</b>
<b>РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНІ «УЖГОРОД» .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1 Розроблення програми вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2. Ефективність пропозицій покращення соціально-психологічних методів управління персоналом .....</b>	<b>37</b>
<b>Соціальна ефективність запропонованих заходів .....</b>	<b>37</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>40</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>42</b>



## ВСТУП

Соціально-економічна ситуація зробила актуальною проблему застосування соціально-психологічних методів в управлінні персоналом, оскільки грамотне управління персоналом є одним з важливих аспектів у діяльності будь-якої організації. Цей процес залежно від застосування методів та прийомів може збільшитися в рази. Все залежить від рівня професіоналізму співробітників та вмілої роботи з персоналом.

У сучасних умовах ринкової економіки, характерною рисою є жорстока конкуренція на ринку товарів, робіт та послуг, управлінці постійно стикаються із питанням виживання організацій. У таких умовах керівники не завжди повною мірою приділяють увагу трудовому колективу, але саме від колективу, а також його особового складу, відносин, що склалися всередині, залежить успіх будь-якої організації або установи.

Оскільки одним із основних завдань організації є вміння керівників ефективно управляти людськими ресурсами, використовуючи різні способи управління в даний час все більше значення набувають соціально-психологічні методи управління, використання яких підвищує активність організацій.

Успіх будь-якої справи залежить від того, наскільки свідомо та активно беруть участь у ньому люди. Саме тому основними для керівників організацій соціально-психологічні методи управління, створені задля забезпечення позитивних соціально-психологічних процесів у колективі для досягнення поставленої мети за умов збереження здоров'я співробітників, підтримці сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, дотриманні законодавства та вимог нормативних актів.

Величезний вплив на процес створення сприятливого психологічного клімату у колективі організації надають соціально-психологічні методи управління, а також всілякі способи та прийоми впливу на його формування та розвиток. Успіх застосування соціально-психологічних методів управління залежить від відкритості, надійності відносин між керівництвом та працівниками організації, постійної та достовірної інформації про стан виробничо-економічної ситуації, що складається в організації.

**Метою роботи** є дослідження використання психосоціальних методів управління персоналом

Для досягнення поставленої мети були визначені та здійснені такі *завдання*:

1. розглянути теоретичні аспекти соціально-психологічних методів управління;

2. оцінити використання соціально-психологічних методів у ресторані «Ужгород»

3. запропонувати заходи для поліпшення соціально-психологічного клімату в закладі «Ужгород».

*Об'єктом дослідження* є процес використання соціально-психологічних методів у ресторані «Ужгород».

*Предметом дослідження* є теоретичні і практичні аспекти використання соціально-психологічних методів управління.

*Методи дослідження.* Для вирішення поставленої задачі використовуються наступні методи наукового дослідження: теоретичний аналіз, синтез, узагальнення, порівняння та аналіз джерел наукової літератури.

*Структура дослідження.* Випускна кваліфікаційна робота включає вступ, два розділи, висновок та список використаної літератури.





## РОЗДІЛ 1.

# ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1 Теоретичні засади використання соціально-психологічних методів управління

Керівники більшості вітчизняних компаній концентрують свою увагу переважно на управлінні виробництвом, фінансами, маркетингом, в той час як управління такою найважливішою складовою, як персонал, продовжує залишатися найбільш слабкою ланкою в загальній системі управління організацією.

Управління персоналом є однією з найбільш важливих областей управління сучасної організації. Люди - це найважливіший ресурс організації. Вони можуть створювати нові продукти, акумулювати і використовувати фінансові ресурси, здатні здійснювати контроль якості продукту, що випускається або наданої послуги. Вкрай важливо відзначити той момент, що люди здатні до постійного вдосконалення і саморозвитку. Їх можливості практично безмежні, в той час як інші ресурси організації обмежені [13, с.59].

Управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівництва компанії щодо формування колективу і досягнення цим колективом завдань і цілей організації. У сучасному бізнесі очевидна пряма залежність між турботою про співробітників і підвищенням рівня продуктивності їх праці та ефективності всього підприємства [2, с. 225].

Без управління персоналом неможливе нормальне функціонування підприємств, фірм, організацій, установ, будь-яких видів комерції та будь-яких форм зайнятості.

Цілями управління персоналом організації є:

- підвищення конкурентоспроможності організації;
  - підвищення ефективності виробництва, зростання прибутку;
  - забезпечення високої ефективності функціонування колективу.
- [12, с.95].

Управління персоналом можна розглядати з різних позицій. Найбільш поширені точки зору розглядають управління персоналом, як:

- систему розробки і реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих рішень, спрямованих на регулювання відносин праці і зайнятості на рівні організації;

- напрям управлінської діяльності, в якій персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів успішного функціонування і розвитку організації, фактор її ефективності та зростання, засіб досягнення стратегічних цілей.

При розгляді сутності поняття «система управління персоналом» до сих пір не сформувалося єдиної думки про поняття і компоненти, які її формують. В даний час багато керівників недооцінюють значення побудови системи управління персоналом для ефективного управління і підвищення продуктивності праці [10, с.118].

Отже, управління персоналом - область знань і практична діяльність, націлена на забезпечення підприємства необхідними кадрами і їх оптимальне використання. Грамотно і економічно застосовувати людські ресурси можна завдяки виявленню позитивної і негативної мотивації співробітників і груп, підкріпленню позитивних мотивів і відмови від мотивації шляхом покарання з подальшим аналізом ефективності цих управлінських механізмів [4, с. 68].

Здійснювати управління персоналом за допомогою тих чи інших механізмів впливу - необхідність в будь-якій якій системі менеджменту.

Головний принцип управління персоналом - це відбір і розподіл кадрів всередині організації, при цьому необхідно враховувати їх професійні та психологічні характеристики.

Механізм управління складається з:

- кадрової наступності;
  - створення умов для регулярного підвищення кваліфікації персоналу;
  - ясного розподілу прав, відповідальності і посадових обов'язків між персоналом;
  - забезпечення компанії не тільки досвідченими співробітниками, але і початківцями;
  - формування умов для службового просування співробітників;
  - створення продуктивної робочої атмосфери, в якій довіра до людей поєднується з перевіркою якості виконання ними своїх обов'язків.
- [9].



Управління персоналом необхідно здійснювати комплексно, персонал повинен розглядатися як людський ресурс або капітал, здатний в значній мірі сприяти успіху господарюючого суб'єкта.

Одна з перших заяв про концепцію управління персоналом була зроблена Мічиганською школою (University of Michigan) Відповідно до поглядів представників даної школи, система персоналу і структура організації повинні регулюватися так, щоб відповідати організаційній стратегії. Далі вони пояснювали, що існує цикл людських ресурсів, що складається з чотирьох основних процесів, або функцій, які виконуються в будь-якій організації [5, с.

55]. це:

- відбір - відповідність наявного персоналу їх робочим місцям;
- атестація - управління показниками діяльності;
- винагорода - інструмент управління, який застосовується для стимулювання організаційних показників роботи;
- розвиток - прагнення до наявності висококваліфікованих працівників.

Основну роль в управлінні персоналом дослідники відводили менеджерам середньої ланки. На їхню думку, управління людськими ресурсами охоплює всі управлінські рішення і дії, які впливають на характер відносин між організацією і її працівниками – її людськими ресурсами [7, с. 60].

Кожна компанія самостійно вибирає для себе модель управління персоналом, яка враховує якість робочого середовища, характерну даній організації.

Для успішного управління персоналом на підприємстві доцільно використовувати не тільки певну модель управління персоналом, а так само застосовувати різні комплексні моделі.

Розглянемо найбільш цікаві моделі управління персоналом, які застосовуються в Японії та Америці.

В Японії існує три основних принципи, а саме: довічний найм персоналу безперервне навчання персоналу метод колективного прийняття рішень.

В рамках довічного найму співробітника наймають на роботу після закінчення навчання, і він працює на даному підприємстві до пенсії. За таким принципом наймає співробітників половина японських підприємств. Протягом всього терміну найму компанія дбає про свого співробітника. У свою чергу співробітник у величезній мірі ототожнює себе зі своєю компанією. Він вважає

себе повноправним представником фірми незалежно від своєї посади і вважає себе важливим членом і обличчям компанії.

Часто японські службовці не повністю використовують свої відпустки, так як вважають, що їх основне завдання - працювати, тому що компанії вони необхідні, тим самим висловлюючи свою повну відданість і лояльність.

Японець може при знайомстві назвати не своє ім'я, а назву компанії, на яку він працює. Для японця великою проблемою є звільнення або перехід на інше підприємство, так як на новому місці він починає все з нуля, його попередня кар'єра не враховується [8, с.141].

Японська модель управління персоналом спрямована на постійне навчання компанією своїх співробітників. Компанія витрачає великі кошти для розвитку персоналу, так як, в кінцевому рахунку, всі ці витрати окупають себе.

Наприклад, в разі кризового переобладнання підприємства працівники можуть переміщатися на інші ділянки робіт і виконувати інші функції. Це також допомагає підприємству забезпечувати співробітнику його довічний найм - при будь-якій реорганізації в компанії йому завжди знайдеться місце. Співробітник позбавлений страху втратити роботу [1, с.225].

У японця дуже розвинене почуття обов'язку і він упевнений, що він постійно повинен удосконалювати свою майстерність. При цьому японець не чекає ніякої матеріальної винагороди - для нього саморозвиток і підвищення майстерності є самоціллю і приносить величезне задоволення.

Ще одна концепція японської моделі управління персоналом заснована на груповій свідомості японців. Колективний принцип формування японського суспільства сягає своїм корінням в історію, коли Японія була ізольованою відокремленою країною без зв'язків з рештою світу. Тому немає нічого дивного в тому, що в даний час японська модель управління персоналом орієнтована, в тому числі, на принцип колективної праці.

Якщо працівник чогось досяг або запропонував якесь удосконалення, це вважається досягненням всього колективу, де він трудиться. Якщо необхідно прийняти якесь рішення, воно повинно бути прийнято одногolosно. Якщо хтось проти, рішення не приймається [3, с. 66].

Ще один важливий концептуальний принцип японської моделі управління персоналом полягає в превалюванні заохочень працівників над покараннями. Керівництво компаній ґрунтується на принципах надання допомоги співробітникам і створенні гармонійної робочої атмосфери. Для японця компанія і його трудовий колектив уособлюють собою його дім, сім'ю, тому в Японії існує культ праці в ім'я праці, а не заради похвали і винагороди. Кожен співробітник ототожнює свій особистий успіх з успіхом компанії, на яку він працює.



Японські менеджери дуже уважно підбирають свій персонал, адже це шлюб до труни, поки смерть не розлучить співробітника і компанію. Робота кадрових служб полягає в ретельному вивченні кандидатів з усіх боків. Японська модель управління персоналом в даному випадку передбачає вивчення величезного пласту інформації, доступної онлайн, для правильного підбору співробітників.

Особливостями американського менеджменту є:

- американська діловитість, тобто вміння вести справу, підприємливість в роботі, тому закономірно, що саме в американському менеджменті була сформульована і реалізована в самих різних проявах концепція управління за цілями.

- компетентність персоналу, якій приділяється значна увага [11, с. 141].

Американські компанії практикують різні системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, створюють консультативні фірми, відкривають школи управління, факультети при вищих навчальних закладах. Такі школи займаються підготовкою фахівців різних напрямків, але основне місце в цій індустрії відводиться консультативним фірмам.

Важливим принципом американських фірм є комплексний контроль якості, який відбивається в посадовій інструкції співробітника і передбачає відповідальність за якість виконаної роботи [1, с.226].

В даний час, в економіці і менеджменті використовується 4 основні концепції управління персоналом:

- економічна концепція - грамотне управління трудовими ресурсами;
- гуманістична - принципи управління самою людиною, учасником виробничих процесів;
- організаційно-соціальна система управління людськими ресурсами;
- організаційно-адміністративна - одна з основних концепцій управління персоналом [6, с.81].

В даний час на багатьох підприємствах, які використовують застарілі механізми управління персоналом, ситуація з кадрами склалася не сама сприятлива:

1. Співробітники не ототожнюють себе з компанією і посадою, байдуже ставляться до виконання завдань і не задоволені своєю працею - як в процесі, так і за результатами. Однак таке «внутрішнє звільнення» не спонукає їх шукати нові місця роботи або міняти сферу діяльності, а просто вганяє в апатію і песимізм, які неминуче позначаються на продуктивності.

2. Управління персоналом надмірно бюрократизовано. Формальні процедури забирають багато часу і зусиль, породжують недовіру і припиняють творчий підхід до роботи [14, с.141].

3. Немає ясної орієнтації на цілі. Більшість співробітників взагалі не дивляться на свою діяльність з точки зору підприємця (тобто не ставлять собі чітких досяжних цілей і не прагнуть їх реалізувати).

4. Сформовані механізми управління персоналом швидше заважають працівникам досягати високих результатів і застосовувати творчий підхід, ніж сприяють цьому. В результаті люди реалізують свої здібності, знання і досвід поза компанією.

5. Свобода дій співробітників вельми обмежена, механізмам управління бракує гнучкості та адаптивності до постійно мінливого зовнішнього середовища. Праця персоналу стає все менш ефективною.

6. Не всі працівники налаштовані на плідну командну роботу. Деякі люди проявляють егоїзм і тягнуть ковдру на себе, знижуючи загальну продуктивність робочого колективу.

Причиною більшості цих проблем є не якісь особисті недоліки співробітників, а сукупність суб'єктивних факторів, основний серед яких - фактична відсутність цілісного і прогресивного механізму управління персоналом.

Механізм управління персоналом повинен враховувати вплив на компанію зовнішніх факторів і бути інтегрованим в інші управлінські процеси. Важливо, щоб керівники підприємства були залучені та брали активну участь в менеджменті кадрів.

Ефективний механізм управління персоналом - це завжди об'єднання практики і завдань лінійного менеджменту з глобальною стратегією фірми. Це означає, що керівникам всіх рівнів слід шукати, наймати, готувати, просувати, використовувати, утримувати, мотивувати і винагороджувати співробітників виходячи з актуальних цілей бізнесу, уявлень про справедливість і потреб компанії в робочій силі. Для цього необхідно інтегрувати кадрове планування та управління персоналом в більш глобальний процес стратегічного планування [17, с.55].

Суть механізму управління персоналом - в ставленні до співробітників як до головного ресурсу і конкурентної переваги компанії. Цим ресурсом потрібно правильно розпоряджатися, розширювати його, мотивувати до ефективної роботи і розвивати, орієнтуючись на стратегічні завдання, що стоять перед фірмою. [19, с. 115].

В сучасних умовах при збільшених вимогах до управління персоналом воно повинно вирішувати наступні завдання:



- сприяти реалізації корпоративної стратегії розвитку;
- формувати і наповнювати кадрами нові елементи організаційної структури;
- залучати персонал, який впишеться в корпоративну культуру і стиль роботи компанії;
- налагоджувати механізми партнерства та участі;
- використовувати кадровий потенціал якомога повніше і ефективно;
- проектувати і реалізовувати механізми мотивації персоналу; - брати участь в організаційних змінах всередині фірми.

Механізм управління персоналом підприємства завжди залишається процесом складним і динамічним. Його елементи повинні весь час реформуватися, оскільки змінюються як зовнішні умови, в яких функціонує бізнес, так і внутрішньо корпоративне середовище. Постійно коригуються поточні цілі і завдання управління, умови роботи, тому управлінські механізми та методи теж повинні вдосконалюватися [16, с. 238].

Щоб ефективно спланувати робочий процес на підприємстві, потрібно розбиратися в теоретичних аспектах організації праці: сутність та напрямки її вдосконалення, постановці взаємопов'язаних завдань в цій області, поділі праці та робочої кооперації, формах організації виробничого процесу, режим праці і відпочинку, раціональне планування праці.

Планування потреби в кадрах займає одне з найважливіших місць в загальному механізмі управління персоналом в компанії. В українській і зарубіжній практиці управління персоналом сформувалося кілька підходів до такого планування. Чим точніше буде визначено потребу в персоналі того чи іншого профілю і рівня підготовки, тим раціональніше можна використовувати засоби для оплати його праці і тим більшої продуктивності вдасться домогтися.

Підбір і розстановка кадрів є важливою частиною механізму управління персоналом, полягає у відборі кадрів для виконання конкретних функцій (робіт) з безлічі претендентів. Тут важливо знайти самого перспективного і відповідного для компанії співробітника, який володіє потрібним досвідом, відповідає актуальним кваліфікаційним вимогам і здатний адаптуватися до мінливих умов.

На кадри впливає не тільки внутрішнє середовище корпорації, а й ринкові умови. Тому одним із ключових завдань в управлінні персоналом є формування у працівників механізмів адаптації, що дозволяють швидко пристосуватися до нових вимог і продовжувати виконувати свої функції з максимальною

ефективністю. Здатність співробітника вписатися в сформований колектив, стати частиною команди і прийняти корпоративну культуру має величезне значення [15, с.53].

Механізми стимулювання - головний важіль впливу керівництва компанії на персонал. І перш за все мова йде, звичайно, про оплату праці.

Рішення про стимулювання праці (підвищення зарплати, кар'єрне зростання, преміювання та інші заходи) приймаються на основі оцінки роботи колективу. У будь-якому випадку, оцінка праці людей буде багато в чому суб'єктивною, але її механізм повинен бути прописаний в компанії.

Корпоративні заходи та тренінги - один з найбільш популярних і ефективних інструментів в управлінні персоналом. Вони допомагають в згуртуванні команди, зміцненні корпоративного духу і підвищенні лояльності. Це перевірений механізм для компаній, яким можна мотивувати колектив і сприяти збільшенню продуктивності праці [20, с.240].

Чимале число людей працює не тільки заради грошей, а й за ідею. Це можна зрозуміти, лише поспілкувавшись з співробітниками в неформальній обстановці на корпоративному заході і з'ясувавши, які настрої панують в колективі. У робочому середовищі, коли люди постійно зайняті, не завжди можна дізнатися характер кожної людини. Навпаки, святкова атмосфера корпоративного заходу дає працівникам можливість поспілкуватися і налагодити дружні взаємини, а керівнику, який займається питаннями управління персоналом, - оцінити ефективність проведеної кадрової політики і використовуваних механізмів впливу.

Однак корпоративний захід - це все-таки не дружня вечірка, тому необхідно дотримуватися норм коректного спілкування, не вести себе панібратські по відношенню до вищих колег і не захоплюватися алкоголем. Головне - позитивний настрій і доречна активність (участь в конкурсах і т.п.) [22, с.140].

Можна проводити корпоративні зустрічі і в більш широкому колі, запрошуючи на них, крім персоналу фірми, її постійних клієнтів і бізнеспартнерів. Тоді такі події стануть не тільки механізмом управління персоналом, а й інструментом зміцнення взаємовигідних відносин і формування міцних ділових зв'язків.

Проведення корпоративних заходів також дозволяє ефективно вирішувати поточні завдання, що стоять перед компанією. Поговорити з колегами, більше дізнатися про історію фірми і її керівників, обговорити поточні робочі питання з однодумцями - цінна можливість для будь-якого співробітника.

На сьогоднішній день будь-який фахівець повинен володіти стратегічним мисленням, підприємливістю, широкою ерудицією, високою культурою.



З'являються вимоги безперервного розвитку персоналу, тобто проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників і росту їхньої здатності вносити вклад в діяльність організації.

Класифікація методів управління передбачає, що основу соціальнопсихологічних методів складають закони двох сфер. Психологія вивчає поведінку людини, зміну її дій та способи виявлення умов, що впливають на індивіда. Соціологія розширює сферу поняття про індивіда, об'єднуючи кілька осіб у єдиний колектив.

Соціально-психологічні методи управління є способами впливу, які засновані на використанні соціально-психологічних факторів.

Соціально-психологічні методи керування включають [21, с. 49]:

- формування трудових колективів,
- встановлення соціальних норм поведінки,
- запровадження системи соціального регулювання,
- соціальне стимулювання,
- задоволення соціальних потреб,
- створення та підтримання соціально-психологічного сприятливого клімату.

Соціально-психологічні методи управління: пов'язані з іншими методами управління: моральне заохочення, соціальне планування, переконання, навіювання, особистий приклад.

Мета соціально-психологічних методів управління пізнання та використання законів психічної діяльності людей для оптимізації психологічних явищ у інтересах нашого суспільства та особистості.

Це єдність, тісний зв'язок та взаємозалежність соціально – психологічних методів управління. Однак між ними є різниця: за допомогою соціальних методів контролюються відносини у групах та між групами; за допомогою психологічних методів контролюється індивідуальна поведінка та міжособистісні відносини у групі.

Загальна характеристика соціально-психологічних методів представлена у таблиці 1.1

### Загальна характеристика соціально-психологічних методів

Ознаки	Зміст
Об'єкт управління	<p>Характер, психічні, антропометричні та психофізіологічні особливості працівника;</p> <p>Ергономічність робочого місця та виробничого приміщення;</p> <p>Система підбору, розстановки, підготовки та перепідготовки кадрів; Організація робочого місця; Система стимулювання праці працівників;</p> <p>Морально-психологічний клімат у колективі;</p> <p>Умови відпочинку працівників;</p> <p>Інфраструктура регіону</p>
Функції управління	<p>Аналіз і нормативів соціально-психологічних процесів;</p> <p>Виявлення вузьких місць та недоліків;</p> <p>Формулювання проблеми;</p> <p>Планування поліпшення нормативів соціальнопсихологічних процесів; Організація виконання планів;</p> <p>Облік та контроль виконання норм та нормативів; Мотивація покращення показників соціальнопсихологічних процесів; Регулювання процесів</p>
Методи управління	<p>Оптимальне комплектування підгруп та колективів; гуманізація трудового процесу;</p> <p>психологічна мотивація;</p> <p>Відбір спеціалістів та подальше професійне навчання;</p>

В основі використання соціально-психологічних методів лежать соціальні відносини, що виникають у процесі виробництва та впливають на кінцевий результат діяльності підприємства.

Робочі колективи успішно вирішують свої завдання, якщо є сприятливий «соціальний клімат» між членами колективу, між керівниками та колективом. Соціологічні методи управління різноманітні. Обов'язковими умовами створення сприятливого клімату є: добровільність участі, рівноправність, відповідальність, самообмеження та взаємні поступки як між керівниками та колективом, так і всередині колективу



Соціально-психологічні методи спрямовані на вирішення наступних завдань:

- підвищення виробничої та творчої активності членів трудового колективу;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- ефективне використання різноманітних форм морального заохочення;
- вплив на групову самосвідомість колективу.

Ефективність впливу керівника колективу підприємства на соціальнопсихологічний клімат багато в чому залежить від моральної подоби керівника, його професійної компетентності та культури, від уміння грамотно, оперативно організувати практичну діяльність. Соціально-психологічний клімат є значною характеристикою міжособистісних взаємин у групах, колективах. Це стан колективу, що характеризується рівнем соціального сприйняття та мірою задоволеності його членів різними аспектами комунікації та взаємодії.

Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є [23, с. 91]:

- висока вимогливість та довіра співробітників один до одного;
- доброзичлива ділова критика;
- вільне вираження власної думки членами організації під час обговорення всіх питань життя колективу;
- задоволеність приналежністю до установи;
- високий ступінь взаємодопомоги;
- достатня поінформованість членів організації про всі аспекти її внутрішнього життя.

Порушення морально-психологічного клімату у колективі - причина виникнення конфліктів. Основні чинники, що дестабілізують моральнопсихологічний клімат у колективі [23, с. 95]:

- нестабільність, невпевненість у завтрашньому дні;
- складні відносини по вертикалі;
- незадоволеність матеріальним стимулюванням;
- високий рівень психологічної напруженості та тривожності, сильна втома від стресів;
- морально-психологічна несумісність членів колективу, як наслідок недотримання деякими моральних норм.

Вплив на соціально-психологічний клімат надає управлінська діяльність керівника, і навіть стиль його керівництва, його особисті якості. Керівник повинен навчитися контролювати свої емоції, знати, як усунути особисте роздратування, і способи, якими може підняти настрій команди.

Умовою успіху застосування соціально-психологічних методів управління є відкритість і довіра у взаєминах керівництва та співробітників, постійна та достовірна інформація про виробничо-економічну ситуацію на підприємстві, зміни у відповідних секторах ринку, очікувані перспективи, плановані дії та їх результати.[16, с. 30].

У табл. 1.2 представлені фактори та форми нематеріальної мотивації персоналу.

Таблиця 1.2

### Фактори та форми нематеріальної мотивації персоналу

Угруповання факторів за напрямом впливу	Форми заохочення
Пов'язані з досягненнями у професійній діяльності	Розміщення фотографій на дошках пошани, у книзі пошани, на дошці оголошень при вході до головного офісу або адміністративної будівлі та ін., публікації в місцевій пресі, оголошення по радіо, відеоролики, розміщення інформації про досягнення на сайті організації, присвоєння внутрішньофірмових звань, вручення грамот, оголошення подяк, вручення цінних подарунків, листи подяки, проведення спільних обідів (у разі заохочення групи), організація виїздів за місто
Спрямовані на забезпечення соціальної захищеності персоналу	Культурно-масові заходи, утримання туристичних баз, баз відпочинку, оздоровчих та спортивних комплексів, дитячих дошкільних закладів, будинків культури та відпочинку, медичних установ, страхування, додаткове пенсійне забезпечення, організація заміських клубів тощо.
Забезпечують зміцнення корпоративного духу, спрямовані на зростання ефективності	Участь в управлінні, акціонерному капіталі. Комплекс вітальних заходів: Представлення колективу працівників, що прийняті на роботу; Ювілейні дати; Дні народження; Знаменні події; Процедура проведення на заслужений відпочинок; Дні відчинених дверей і т.д.
Спрямовані на розвиток персоналу	Внутрішньофірмові ротації, внутрішньофірмове навчання (ЗВР навчання в робочий час), самонавчання, навчання за межами організації, коучинг як спосіб стимулювання вищого управлінського персоналу



Прикладом нематеріальної мотивації може бути надання компанією своїм співробітникам можливості навчання, проведення різноманітних корпоративних свят, довгострокові програми зі страхування життя тощо.

Види нематеріальної мотивації працівників:

1. Стимулювання працівників через організацію праці. У цьому надання стимулюючого впливу на працівників не обмежується використання лише традиційних засобів стимулювання (грошового і морального), а й характеристики виконуваної роботи. Характеристика та зміст виконуваної роботи багато в чому визначає основний прояв робочої поведінки, що проявляється високим рівнем стимуляції (наприклад, ставлення до роботи, інтерес до результатів, робота з високою віддачею). Тому необхідно звертати увагу на найважливіші характеристики робочих завдань, щоб стимулювання співробітника призвело до необхідних змін поведінки персоналу.

Основний вплив на стимулювання персоналу виявляється наведеними нижче характеристиками роботи [16, с. 30]:

- повинна мати місце різноманітність навичок, необхідних для виконання завдання;
- необхідність усвідомлення закінченості виконуваних співробітником завдань;
- відчуття значущості, важливості, відповідальності завдань;
- висока частка самостійності, що надається виконавцю; - наявність зворотного зв'язку.

Різнманітність навичок передбачає виконання професійних завдань із використанням різних здібностей працівника. Усвідомлення повноти роботи передбачає вміння співробітника виконувати роботу від початку до кінця. Значимість завдання проявляється у впливі, що виконується роботою на оточуючих людей.

Самостійність виконавця проявляється у ступені свободи та права планування, визначення графіка робіт та виконання цієї роботи на розсуд виконавця. Надаючи можливість прийняти самостійне рішення, підвищує почуття особистої відповідальності виконавця за доручену справу. Зворотній зв'язок - це інформація, яку співробітник отримує за ефективність своєї роботи.

При організації роботи таким чином, що співробітники забезпечуються інформацією про результати своєї діяльності, у них з'являються краще усвідомлення ступеня ефективності своєї роботи. При недостатньо успішному виконанні роботи з'являється мотивування працівника до докладання додаткових зусиль або внесення будь-яких змін до своєї роботи. При успішному завершенні

роботи саме усвідомлення цього стає суттєвим додатковим стимулом, що підвищує рівень мотивації працівника.

2. Стимулювання через постановку робочих цілей. Стимулювання працівника у даному підході залежить від низки нижчеперелічених показників цілей і вимагає від реалізації процесу постановки і здійснення цілей:

- конкретність. При конкретнішому визначенні цілей зростає ймовірність розуміння співробітником часу та способу досягнення цих цілей;
- складність. Це той ступінь, при якому співробітники розглядають ціль як важку, перспективну і таку, що кидає виклик їх можливостям, але все-таки досяжну;
- прийнятність. означає ступінь, у якому виконавець приймає мету і прагне її досягти;
- участь у постановці мети. Активна участь дозволить виконавцю усвідомити особисту відповідальність для успіху досягнення;
- забезпечення зворотного зв'язку. Виконавцям потрібна інформація про те, наскільки успішно вони виконують доручену роботу.

3. Моральне стимулювання працівників. Безперечно, гроші є найпотужнішим стимулом. Тим не менш, не можна забувати, що люди сильно відрізняються по відношенню до грошей і, відповідно, за своєю сприйнятливістю до цього виду стимулу. Найбільша проблема з фінансовим стимулюванням у тому, що фінансове стимулювання спочатку ненасичено, і кожен швидко звекає до вищого рівня оплати. Тому рівень оплати праці, який останнім часом стимулював працівника до повної працездатності, швидко стане звичним та втратить стимулюючу силу.

4. Інформування персоналу. Недостатня поінформованість працівника про те, що відбувається на підприємстві, про перспективи вирішення будь-якої важливої проблеми, що торкається його інтересів, погіршує психологічний клімат у колективі та знижує рівень довіри працівника до керівництва. Крім того, подібна ситуація негативно впливає на трудову мотивацію. Інформування співробітників про широкий спектр виробничих та соціальних питань, пов'язаних з роботою в організації, виступає ефективним інструментом підвищення задоволеності працівників роботою та зацікавленості в кінцевих результатах, а також формування у них почуття причетності до того, що відбувається на підприємстві. У роботі з інформування співробітників виділено такі задачі [18, с. 62]:

- необхідність обов'язково забезпечити персонал інформацією, яка потрібна для успішного виконання роботи;



- доводити до відома співробітників цілі та завдання організації, цілі та завдання підрозділу, в якому вони працюють;
- підвищувати зацікавленість співробітників у рішеннях, поставлених перед ними завдань;
- сформувати почуття залучення працівників у роботу підприємства, підвищити готовність працівників робити свій внесок у діяльність підприємства;
- для поліпшення психологічного клімату в колективі за рахунок своєчасного інформування працівників з основного кола важливих для них питань;
- підвищити готовність до співпраці між співробітниками різних функціональних підрозділів для вирішення спільної проблеми.

5. Застосування дисциплінарних заходів. На практиці керівництво часто стикається з необхідністю позбавитися небажаної поведінки та низької продуктивності. Організації також застосовують штрафи та дисциплінарні заходи для зниження небажаної поведінки та підвищення продуктивності. Приклади карної поведінки включають прогули, запізнення, звільнення з робочого місця, порушення правил безпеки, грубість, злочинство, розпиття алкоголю в робочий час. Покарання або дисциплінарний вплив виявляються в небажаних для працівників наслідках (наприклад, догани, позбавлення премії, усне зауваження, штраф), які йдуть за порушенням або відхиленням від встановлених правил і норм поведінки.

Отже, в умовах ринку праці розвиваються методи управління, розширюється їх сфера застосування, підвищується ефективність економічних стимулів, що дозволяє повно поєднувати особисті інтереси кожного співробітника і колективу з інтересами організації. Конкретний набір та зміст методів впливу визначаються специфікою керованої системи. Встановлено, що результати праці багато в чому залежать від низки психологічних чинників. Вміння враховувати ці фактори та цілеспрямовано впливати на окремих співробітників допоможе керівнику сформувати команду із загальними цілями та завданнями.

## **1.2 Оцінка використання соціально-психологічних методів управління в ресторані "Ужгород"**

Ресторан «Ужгород» заснований особою, яка має базовий національний реєстраційний номер, виконує всі зобов'язання та особисто бере на себе ризики збитків, пов'язаних з господарською діяльністю. Підприємство має власне відокремлене майно, може від свого імені набувати та здійснювати майнові та

особисті немайнові права, несе відповідальність, є позивачем та відповідачем у суді.

Як бізнес-організації, головною метою ресторану «Ужгород» є отримання прибутку.

Предметом діяльності закладу є:

- організація громадського харчування;
- розробка, видання, здійснення та організація діяльності з споживання продуктів громадського харчування, продуктів харчування та напівфабрикатів;
- організація дозвілля людей;
- впровадження нових технологій приготування їжі, розширення асортименту та підвищення якості продукції громадського харчування.

Для ефективного аналізу необхідно проаналізувати динаміку фінансових показників за 2019-2020 роки, розраховану в таблиці. 1.3.

Таблиця 1.3.

**Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ресторану "Ужгород" за 2019-2020 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020/20	2021/20	2020/20	2021/202
Виручка, тис. грн.	3 364 886	3 426 260	3 567 130	61 374 19	140 870 20	1,8 19	4,1 020
Собівартість, тис. грн.	2 887 486	3 066 147	3 128 579	178 661	62 432	6,2	2,0
Прибуток, тис. грн.	415 338	313 298	367 846	-120 040	54 548	-24,57	17,4
Середньорічна з/п	84132 ,9	115879 ,4	151800 ,7	31 746, 5	35 921, 3	37,7	31

Отже, виручка у 2022 році збільшилась проти 2021 року на 4,1%, собівартість у 2022 році становила на 2% більше, ніж у 2021 році (6,2%), прибуток у 2022 році збільшився на 17,4%.

Інтер'єр ресторану створює затишну і теплу атмосферу, витриману в етнічному стилі. Кухня шеф-кухаря представлена в оригінальних експозиціях, традиційні страви – у сучасній інтерпретації.



Увечері ресторан запрошує професійних музикантів. У ресторані є відеопроєктор для перегляду спортивних змагань.

Якість готельно-ресторанного комплексу забезпечується за рахунок:

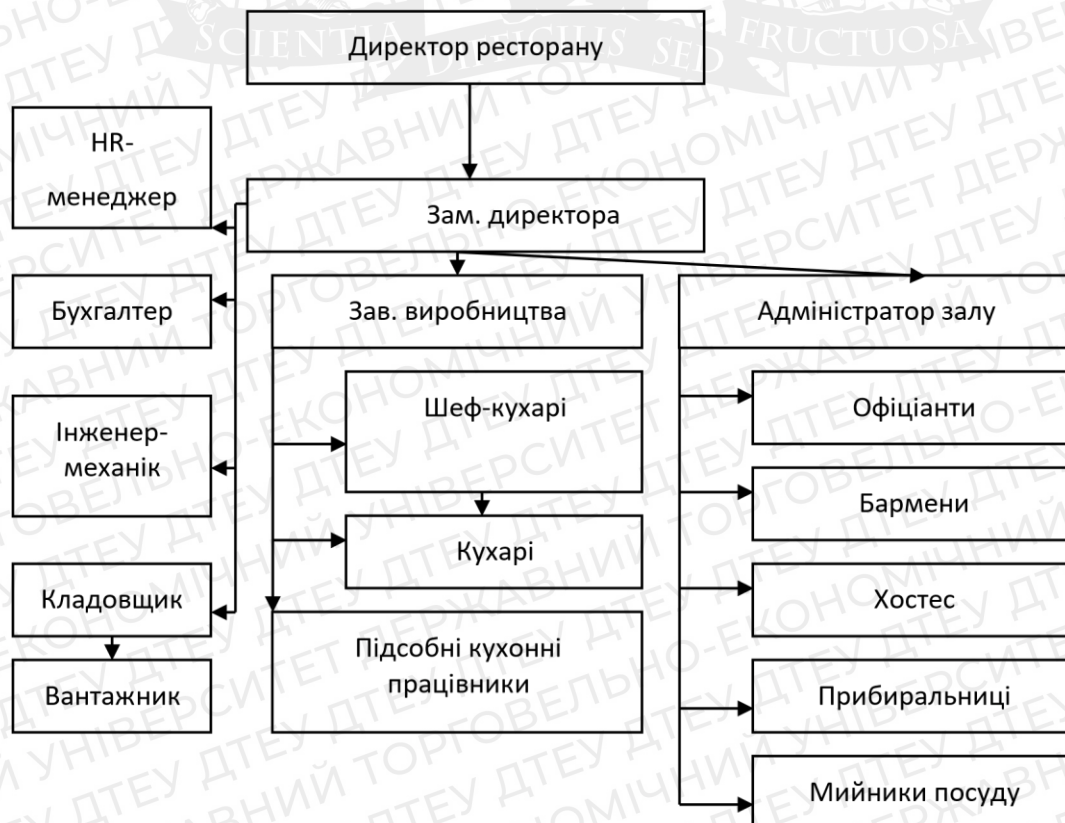
- роботи високопрофесійного персоналу;
- використання якісної їжі від надійних постачальників; використання найсучаснішого технічного обладнання;
- суворого контролю технічних та організаційних процесів, пов'язаних з виготовленням і реалізацією продукції.

Ритмічне виробництво продукції та високий рівень обслуговування у ресторані залежать не тільки від технічного стану його виробничих приміщень та технологічного обладнання залів, а й від ділових якостей керівників.

Функції управління полягають у здійсненні:

1. загального керівництва підприємством та його філіями;
2. технологічної та технічної підготовки виробництва та працівників до обслуговування;
3. техніко-економічного планування;
4. обліку та фінансову діяльність;
5. технічного та продовольчого постачання.

Структура управління представлена на рисунку 1.1.



### Рис. 1.1. Структура управління ресторану «Ужгород»

Основні посадові функції управлінського персоналу відображені у посадових інструкціях.

З посадових інструкцій всього персоналу будується загальна структура виробничого процесу обслуговування споживачів, тобто кожен співробітник має посаду та виконує свою роботу на підставі посадових обов'язків.

Безпосереднє управління закладом покладається на засновників. Вони інвестують в проект, який відображає різноманітні архітектурні, творчі та дизайнерські концепції.

Адміністратор щодня перевіряє стан зали, стежить за роботою персоналу, стежить за наповненням міні-бару, замовляє продукти у постачальників. Адміністратори зобов'язані знати та дотримуватися законів, що регулюють діяльність надання послуг громадського харчування.

Менеджери ресторану відповідають за лінійних керівників, тобто адміністраторів і кухарів. Адміністратори ресторану керують робочим процесом у межах своїх посадових обов'язків та виконують функції контролю, розподілу та моніторингу ходу роботи. В обов'язки адміністратора залу входить отримання продукції від постачальників, контроль за роботою об'єкта, вирішення питань, пов'язаних з поставками, технічним станом обладнання, обладнанням, необхідним для повноцінної роботи об'єкта, контроль якості продукції, персоналу. Керівник ресторану відповідає за підбір та найм персоналу для всіх відділів закладу, крім кухні.

Проаналізувавши і вивчивши стиль керівництва, було зроблено висновок, що на підприємстві простежується демократичний стиль керівництва з елементами авторитарного. Це чітко дає уявлення про найбільш ефективний, якісний, з найменшими витратами метод управління підприємством.

Таким чином, керівник компетентний, наділений якостями управлінця, прислухається до думки виробничого персоналу, сприяє розвитку та процвітанню підприємства.

Стратегія управління підприємством переважно зосереджена на підвищенні рівня виробництва, підвищенні якості виготовленої продукції, рівня обслуговування, наявності кваліфікованих фахівців.



За табл. 2.2. було проаналізовано кількісне співвідношення різних категорій і груп персоналу та його склад. Результати аналізу подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Аналіз структури працівників ресторану «Ужгород» в 2019 – 2021 роках.**

Категорія персоналу	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
	Ксть, осіб	%	Ксть, осіб	%	Ксть, осіб	%	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Всього	7	100	7	100	6	100	0	-1	0,00	-16,67
1.Промисловий персонал, з них:	5	71,43	5	71,43	5	83,33	0	0	0,00	0,00
а) робітники	2	28,57	2	28,57	3	50	0	1	0,00	33,33
б) службовці	1	14,29	1	14,29	0	0	0	-1	0,00	-
в) спеціалісти	1	14,29	1	14,29	1	16,67	0	0	0	0,00
г) керівники	1	14,29	1	14,29	1	16,67	0	0	0,00	0,00
2. Непромисловий персонал	2	28,57	2	28,57	1	16,67	0	-1	0,00	-100,00

За даними табл. 2.1 можна зробити висновок, що кількість працівників закладу не змінилася. Наприклад, у 2020 році порівняно з 2019 роком кількість працівників залишилася незмінною, тоді як у 2021 році порівняно з 2020 роком відбулося зменшення на 1 особу.

Далі розглянемо динаміку зростання заробітної плати персоналу залежно від посад у 2019 – 2021 роках.

Таблиця 1.5.

**Динаміка росту заробітної плати персоналу в 2019 – 2021 роках.**

Категорія персоналу	Розмір заробітної плати, грн.			Темпи росту, %	
	2019	2020	2021	2019 р. до 2020 р.	2021 р. до 2020 р.
Керівники	15769,4	20796,8	28846,2	1,31	1,38
Допоміжний персонал	11763,8	17834,0	20499,9	1,52	1,15
Обслуговуючий персонал	10769,4	14789,6	19647,2	1,37	1,32
Інший персонал	9768,2	12796,4	17750,0	1,31	1,38

Як видно з таблиці 1.5, для підприємства заробітна плата збільшується пропорційно, незалежно від посади. Це свідчить, що керівництво при зміні зарплати не дотримується обліку особистого внеску працівників.

У таблиці 1.6 наведено фактори, що впливають на задоволеність роботою персоналу ресторану «Ужгород».

Таблиця 1.6

**Чинники, що впливають на задоволеність роботою персоналу ресторану «Ужгород»**

Характер відповідей	Шеф-кухарі		Офіціанти та кухарі		Мийниці та прибиральниці	
	Чисел, осіб.	%	Чисел, осіб.	%	Чисел, осіб.	%
Робота не цікава	-	-	2	13,3	3	42,8
Робота не престижна	-	-	5	33,3	1	14,28
Робота низько оплачується	-	-	5	33,3	2	28,57
Робота не відповідає здобутій спеціальності	1	100	3	20,0	1	14,28
Всього	1	100	15	100	7	100



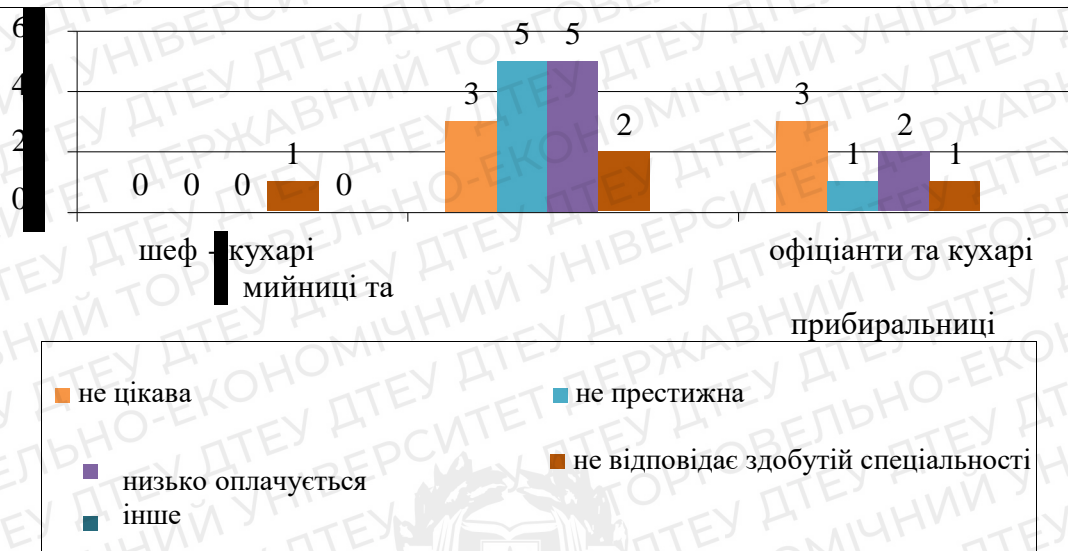


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на задоволеність роботою персоналу ресторану «Ужгород»

Як видно з таблиці 1.6, до основних факторів, які не влаштовують працівників ресторану «Ужгород», можна віднести не престижність роботи, низьку оплату - так відзначили 5 офіціантів і кухарів і 2 мийниці і прибиральниці. Крім того, 3 мийниці та прибиральниці зазначили, що робота не цікава. Також відповіли двоє офіціантів і кухарів.

Для 3-х офіціантів та кухарів дана робота не відповідає отриманій спеціальності, що представлено у таблиці 1.7

Таблиця 1.7

**Чи відповідає робота вашій кваліфікації (за результатами соціологічного опитування персоналу ресторану «Ужгород»)**

Характер відповідей	Шеф-кухарі		Офіціанти та кухарі		Мийниці та прибиральниці	
	Чисел, осіб.	%	Чисел, осіб.	%	Чисел, осіб.	%
Моя кваліфікація вища, ніж цього вимагає робота	-	-	4	26,6	1	14,28
Моя кваліфікація цілком відповідає вимогам роботи	1	100	8	53,3	4	57,14
Моя кваліфікація нижче, ніж цього вимагає робота	-	-	3	20,0	2	28,57
Важко відповісти	-	-	-	-	-	-
Всього	1	100	15	100	7	100

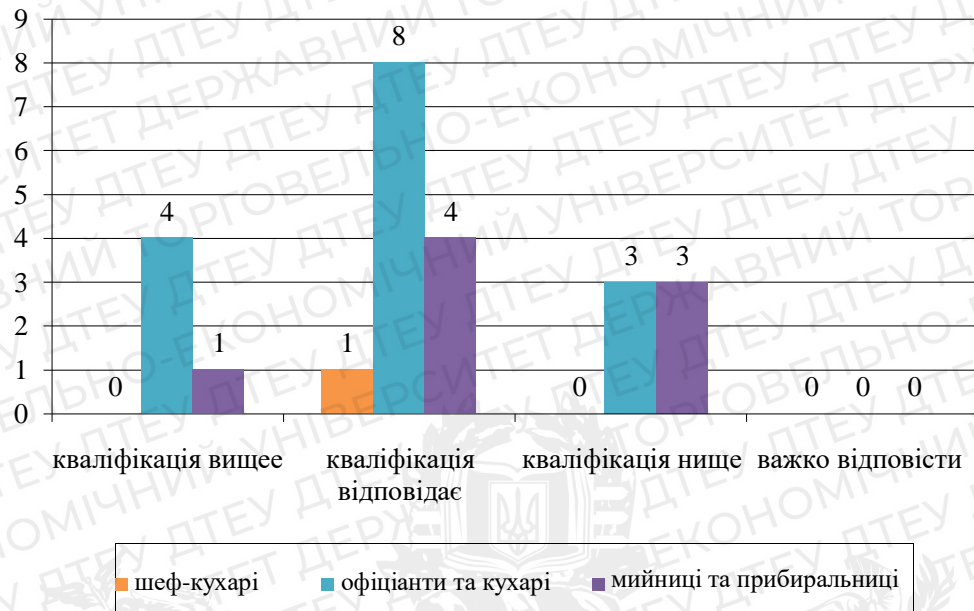


Рис. 1.3 – Рівень кваліфікації персоналу ресторану «Ужгород»

Як показує аналіз даних таблиці 1.7, кваліфікація відповідає вимогам роботи. Серед офіціантів та кухарів у 3 осіб кваліфікація вища, ніж цього вимагає робота, те ж таки відзначається і у мийниць і прибиральниць. Цілковито відповідає вимогам роботи кваліфікація більшості (8 осіб) офіціантів та кухарів та 4 мийниць та прибиральниць. І тільки у трьох офіціантів та кухарів та у двох мийниць та прибиральниць кваліфікація нижча, ніж цього вимагає робота.

Ресторан «Ужгород» наголошує на два методи управління: економічні та соціально-психологічні. Вибір на користь цих методів зроблено через невеликий розмір організації та особливості колективу. Саме внаслідок вірної та спільної праці всього персоналу підприємство є прибутковим.

У таблиці 1.8 представлені результати оцінки психологічного клімату у компанії.

Таблиця 1.8

**Як ви оцінюєте психологічний клімат у вашому колективі? (за даними соціологічного опитування персоналу ресторану «Ужгород»)**

Характер відповідей	Шеф-кухарі		Офіціанти та кухарі		Мийниці та прибиральниці	
	Чисел., осіб.	%	Чисел., осіб.	%	Чисел., осіб.	%
Дуже хороший	-	-	1	6,6	-	-
Нормальний	1	100	12	80,0	5	71,4
Задовільний	-	-	2	13,33	1	14,28
Незадовільний	-	-	-	-	1	14,28
Всього	1	100	15	100	7	100



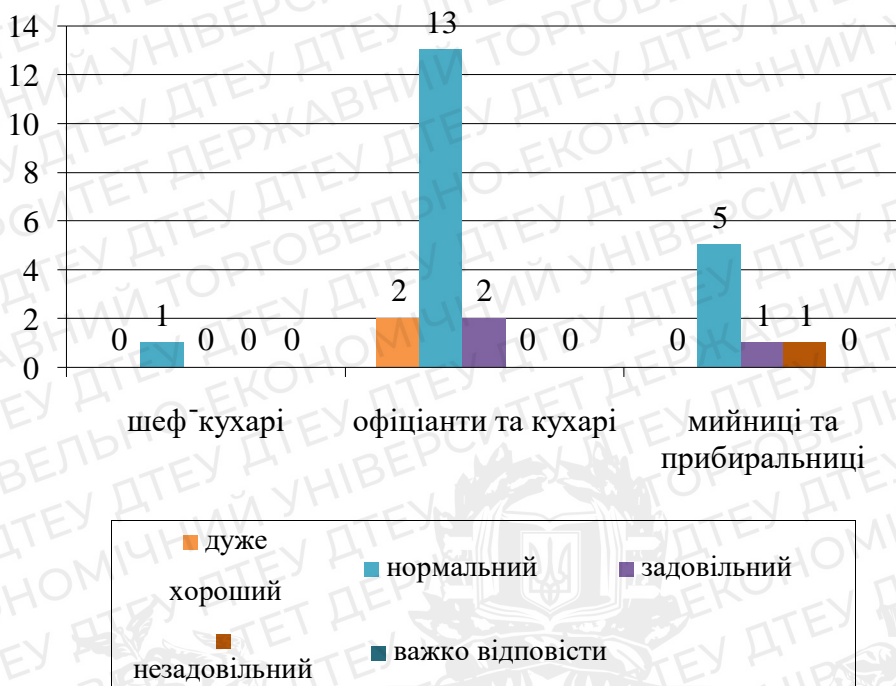


Рис. 1.4 - Стан психологічного клімату у колективі ресторану «Ужгород»

Як видно з таблиці 1.8, сприятливе середовище у колективі позитивно впливає на роботу колективу.

Сприятливий психологічний клімат характеризується високим рівнем довіри членів колективу, вимогливістю одне до одного, згуртованістю, психологічною сумісністю.

Як показує дана таблиця, у компанії психологічний клімат оцінює як дуже гарний лише одна мийниця.

Як нормальний психологічний клімат оцінює більшість персоналу – шефкухар, 12 офіціантів та кухарів та 5 мийниць та прибиральниць. 2 офіціанти та кухарі та три торгових представники оцінюють психологічний клімат негативно, і одна людина – різко негативно. Це говорить про те, що є можливості для покращення системи мотивації.

## РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНІ «УЖГОРОД»

### 2.1 Розроблення програми вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом

Для вдосконалення системи управління персоналом в ресторані «Ужгород» рекомендується активно застосовувати соціально-психологічні методи. Одним із методів цієї групи є розвиток та підвищення професійного зростання співробітників організації. Наприклад, новоприйняті співробітники повинні відвідувати вступні лекції, тренінгові заняття. Також за ними можна закріплювати наставника, який знайомить з особливостями роботи ресторану «Ужгород» та здійснює перший час допомогу у трудовій діяльності.

Рекомендації щодо застосування соціально-психологічних методів управління персоналом у діяльності управління ресторану «Ужгород» подано на рис. 2.1.

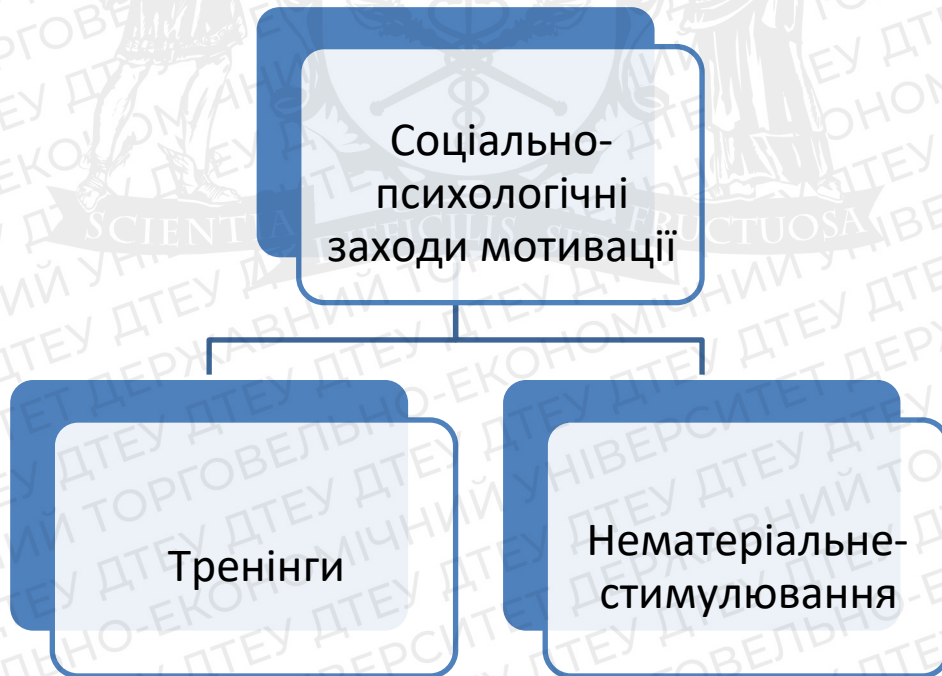


Рис.2.1 Рекомендації щодо застосування соціально-психологічних методів управління персоналом у діяльності ресторану «Ужгород»

Перший захід щодо вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом в ресторані «Ужгород» проведення тренінгових занять для співробітників ресторану «Ужгород».



Кожен співробітник, який працює у сфері послуг, повинен мати можливість пройти такі тренінги:

- а) стандарти професійної поведінки (мета: ознайомитися та прийняти стандарти, що підтримуються установою сервісу);
- б) стандарти обслуговування (мета: вивчити основні засади обслуговування задля забезпечення якості обслуговування);
- в) вирішення конфліктних ситуацій (мета: розвиток навичок розуміння «сигналів» конфліктної поведінки на його початкових етапах, навичок уникнення конфлікту, а також ефективного його вирішення);
- г) етикету (мета: формування уявлень про етикет у закладах громадського харчування).

Такі тренінги можуть бути розраховані на 10 годин - це перегляд і обговорення відеофільмів, практичні вправи, рольові ігри. Заняття будуть проводитись безпосередньо в робочий час, тривалістю не більше 40 хвилин на день.

Результативність тренінгу, ефективне виконання всіх поставлених перед ним завдань залежить від чіткого планування, грамотного вибору цілей, куди тренінг буде орієнтований, зумовлених потребами організації.

Для планування навчання необхідно врахувати усі рівні робочого колективу, які братимуть участь у тренінгу, заздалегідь узгодити час навчання, форму та тематику з членами тренінгу та їх безпосередніми керівниками. Важливим є і правильний вибір самого тренера.

Дослідження показують, що велика частка успіху навчання залежить від підготовки грамотного плану: 80% відмінних результатів відповідають за правильний вибір форми навчання, особистість тренера, який допоможе створити необхідну мотивацію успіху. Момент створення мотивації, націленості на результати тренування дуже важливий. Адже якщо співробітники ставляться до навчання як до покарання чи позапланової відпустки, то виконана робота не принесе необхідного ефекту і дозволить досягти поставленої мети.

Вибираючи тренера, важливо звернути увагу на такі фактори:

- для тренера необхідні навички самопрезентації та «мови тіла»;
- важливо легко та вправно керувати процесом навчання (високий рівень уміння

обговорювати, відстежувати динаміку колективних розумових процесів, швидко реагувати на будь-які зміни у груповій діяльності);

- вміти використовувати та комбінувати форми навчання, комбінуючи їх таким чином, щоб досягти найбільшої ефективності навчання;
- тренер повинен заохочувати ентузіазм учасників, викликати в них бажання активно застосовувати свої знання.

Під час тренінгу для персоналу використовуються різні методики:

Ділова гра-тренер моделює можливі ситуації, котрим потрібно знайти кілька відповідних варіантів можливого розвитку подій.

Рольові ігри-учасники беруть він різні ролі і програють певні ситуації, які можуть виникнути у процесі праці.

Групове обговорення, консилиум, групове обговорення проблем, завдань, питань для спільного пошуку правильного рішення.

Мозковий штурм-стимулювання розвитку креативності та творчого початку серед членів групи.

Метод кейсу-виділення конкретної проблемної ситуації, з подальшим пошуком оптимальних шляхів її вирішення.

Для проведення тренінгу заплановано запросити психолога, даної посади немає у штаті організації, тож це буде сторонній фахівець. Джерела пошуку співробітника на посаду психолога оголошення в ЗМІ, рекомендації співробітників, що працюють в організації.

Другим заходом, спрямованим застосування соціально- психологічних методів управління персоналом в ресторані «Ужгород», є мотивація співробітників.

Стимули мотивації слід розглядати із двох сторін:

По-перше, мотивація за допомогою матеріальних стимулів. До матеріальних стимулів можна віднести організацію харчування співробітників за рахунок установи, проведення культурних заходів у день народження компанії, організація корпоративних зустрічей Нового року та інших традиційних свят. На організацію корпоративного дозвілля установи виділятимуться фінансові ресурси.

По-друге, нематеріальна мотивація. До групи нематеріальних стимулів, які не вимагають інвестицій ресторану «Ужгород», але дуже впливають на рівень задоволеності працівників, входять: визнання заслуг працівника у вигляді похвали, подяки; присвоєння звання «Найкращий працівник» за підсумками минулого року.



Мотивація, як наслідок на систему управління персоналом, характеризується прагненням співробітників відповідати думці оточуючих, заслужити повагу керівництва та колег, відчувати свою значущість за допомогою приналежності до соціально-значущої організації. Важливо відмітити необхідність постійного впливу та вдосконалення нематеріальних методів мотивації.

Також необхідно вистояти конструктивні відносини співробітників із керівництвом управління ресторану «Ужгород», що реалізується через проведення нарад, щоденних «п'ятихвилин». Керівник повинен хвалити співробітників за виконану роботу: кілька приємних слів зможуть підняти людині настрій, а також послужити мотивацією до подальшого якісного зростання.

Керівник ресторану «Ужгород» має знаходити у своєму графіку час для постійних неформальних бесід із колективом, звертати на нього увагу.

Для того щоб процвітати у сфері громадського харчування, успішно конкурувати з іншими закладами, відповідати очікуванням споживачів, необхідна розробка нових заходів та розваг для організації дозвілля населення, які мають бути логічними наслідками цілей та девізу. Дуже результативний засіб формування, поширення та закріплення системи управління персоналом – різного роду ритуали, церемонії, традиції за участю працівників ресторану. Вони покликані сприяти передачі позитивного професійного досвіду, поширенню інформації, культури взаємовідносин, стандартів поведінки та інших елементів цінностей орієнтації на користь об'єднання співробітників та розвитку почуття приналежності до команди.

Дотримання традицій сприяє самовизначенню співробітників, наприклад, зниження посади демонструє необхідність дотримання необхідної поведінки; виявлення кращої поведінки (конкурси, змагання) свідчить про цінність правильної поведінки.

Необхідна особиста зацікавленість кожного працівника у підтримці високого рівня згуртованості колективу, що можливе за рахунок участі співробітників в обговоренні принципів та цінностей ресторану «Ужгород», проведення конкурсу серед працівників із трактування значення символіки установи (емблеми, фірмового кольору). Але для появи в ресторану «Ужгород» цих традицій звичайно потрібно багато часу і дуже низька плинність кадрів.

У результаті, високий рівень згуртованості колективу дозволяє співробітнику почуватися присвяченим управлінню рестораном «Ужгород», ототожнювати себе з останньою і відчувати певний емоційний зв'язок із закладом культури.

Наступний напрямок підвищення мотивації — удосконалення організації праці — це постановка цілей, розширення трудових функцій, збагачення робочої

сили, ротація виробництва, використання гнучкого графіка, поліпшення умов праці.

Основні заходи програми підвищення кваліфікації представлено в таблиці

2.1.

Таблиця 2.1.

**Основні заходи програми підвищення кваліфікації**

Заходи	Термін виконання	Витрати, грн
Курси для підвищення кваліфікації виробничого персоналу	17.07.2023-26.09-2023	5000
Тренінг «Управління ресторанним бізнесом»	1.10.2023-12.11.2023	7500

Далі, у таблиці 2.2., представлено основні заходи програми оновлення матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.2.

**Програма оновлення матеріально-технічної бази ресторану «Ужгород»**

Заходи	Термін виконання	Контроль за виконанням	Витрати
Заміна ноутбуків	01.05.2023-01.06.2023	Заступник директора	140000
Придбання нових крісел	02.06.2023-15.07.2023	Заступник директора	40000

Далі визначимо загальну суму витрат на мотивацію працівників ресторану «Ужгород».

Таблиця 2.3.

**Загальна сума витрат на мотивацію персоналу**

Показник	Вартість, грн.
Підвищення заробітної плати	300
Підвищення кваліфікації персоналу	12500
Оновлення матеріально-технічної бази	180000
Всього	192800



Отже, для вдосконалення соціально-психологічного підходу до управління необхідно зробити найкращий підбір команд, що значною мірою входить у можливості кадрових служб. Важливою етично-психологічною складовою є формування невидимої системи стимулювання, яка може бути реалізована у вигляді інформації всередині компанії про особисті досягнення співробітника.

## 2.2. Ефективність пропозицій покращення соціально-психологічних методів управління персоналом

Впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність ресторану «Ужгород» дозволить отримати високі результати в управлінні організацією, у створенні корпоративної культури та зниженні плинності кадрів. Показниками ефективності будуть такі критерії:

- виконання працівниками установи завдання на надання послуг (виконання робіт);
- виконання цільових показників (індикаторів);
- підвищення рівня задоволеності відвідувачів, якістю надання послуг у сфері громадського харчування;
- збільшення кількості відвідувачів.

Таблиця 2.4

### Соціальна ефективність запропонованих заходів

Заходи	Соціальний ефект
Тренінги	Гармонізація відносин працівників організації; встановлення сприятливого психологічного клімату в колективі;
Нематеріальна мотивація	Зацікавленість у роботі, у досягненні спільних цілей організації; Участь у конкурсах; Отримання призових грантів;
Загальний результат:	Загалом дані заходи мають підвищити зацікавленість працівників у своїй трудовій діяльності, розширенні спектру послуг, що надаються рестораном та підвищенням доходів організації на 1-5%.

Слід зазначити, що вдосконалення управління людськими ресурсами у вигляді застосування соціально- психологічних методів дозволяє забезпечити конкурентоспроможність ресторану та якісно покращити діяльність установи загалом. У рамках цієї роботи для застосування соціально-психологічних методів управління персоналом у діяльності ресторану було запропоновано такі заходи: по-перше, проведення тренінгу для працівників управління; по-друге, психологічне планування; по-третє, стимулювання та мотивація персоналу за допомогою матеріальних та нематеріальних методів.

Далі розрахуємо економічний ефект від запропонованих заходів. Таблиця

2.5.

Таблиця 2.5

**Економічний ефект під підвищення ефективності мотивації персоналу**

Показник	Значення на 2023 рік
Витрати на підвищення ефективності соціальної мотивації персоналу, тис. грн.	300
Місячний приріст обсягу діяльності від підвищення ефективності управління внаслідок ефективності мотивації персоналу, %	2%
Загальний плановий приріст обсягу діяльності на рік,%	26,9%
Плановий обсяг реалізації, тис.грн	18327,8
Планова рентабельність реалізації,%	7,0%
Приріст чистого прибутку, тис.грн	329,1
Ефект від впровадження програми, тис. грн	29,1

Отже, економічний ефект від пропонованих заходів становить 29,1%



Після цього розрахуємо економічний ефект від запропонованих заходів задля підвищення кваліфікації персоналу. Таблиця 2.6.

Таблиця 2.6.

**Розрахунок економічного ефекту від впровадження системи соціальних заходів**

Показник	Значення на 2023 рік
Витрати програми, тис. грн	12500
Витрати на 1-не обслуговування, тис. грн	0,6
Кількість разів обслуговування на рік	20
Місячний приріст обсягу діяльності від підвищення ефективності управління внаслідок ефективності мотивації персоналу, %	1,5%
Загальний плановий приріст обсягу діяльності на рік, %	19,5%
Плановий обсяг реалізації, тис.грн	18327,8
Приріст чистого прибутку, тис.грн	239,5
Ефект від впровадження програми, тис. грн	225

На основі отриманих показників ефективності ми обґрунтували запланований розмір прибутку ресторану. Запланована сума прибутку обґрунтовується на основі використання коефіцієнта темпів зростання (екстраполяція). Це найпростіший спосіб спланувати формування прибутку бізнесу. Він базується на вивченні закономірності розвитку показників, що вивчаються на етапі попереднього планування (розрахунок та оцінка середнього темпу приросту та темпу зростання) та перенесення визначеної закономірності розвитку на господарську діяльність підприємства. Однак у часи інфляції, особливо гіперінфляції, використання екстраполяції не дає справжнього планового показника економічної діяльності фірми, оскільки її вплив на майбутні фінансові результати фірми неможливо передбачити та врахувати.

Якщо протягом аналізованого періоду інфляція була низькою, можна використовувати екстраполяцію для визначення предикторів ділової економічної активності.

## ВИСНОВКИ

1. Управління персоналом є областю знань та практичною діяльністю, спрямованою на забезпечення організації якісним персоналом, який здатний виконувати покладені на нього трудові функції, оптимальне використання.

На сьогоднішній день у практиці управління персоналом склалися чотири моделі: американська, японська, західноєвропейська та пострадянська.

Сутність американської моделі полягає у підборі кадрів на підставі здобутої освіти, практичного досвіду, психологічної сумісності, здатності працювати в команді. Японська модель полягає у наймі працівників на тривалий термін, можливо довічно, але працівники забезпечуються стандартним набором соціальних послуг. Суть західноєвропейської моделі – соціальне партнерство та колективний договір, тривалий період роботи в одній компанії, але відсутність прикладів довічної зайнятості, вертикальне кар'єрне зростанням. Вітчизняна модель управління персоналом характеризується розмитим поняттям професіоналізму, відсутністю принципів делегування повноважень, індивідуальним підходом до прийняття рішень, формальністю керівництва управлінським персоналом. Вивчення системи управління персоналом, використовуються такі методи: методи, що ґрунтуються на досвіді та інтуїції фахівців; методи формалізованого (на основі математичного та економічного моделювання); комплексні методи Ефективність робочого процесу обумовлюється встановленням соціальних, економічних, правових та психологічних відносин між роботодавцем та персоналом. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом полягає у соціальному та психологічному впливі на відносини у трудовому колективі. З цією метою використовуються різні неформальні чинники та інтереси окремих осіб, і навіть всього колективу. Вплив здійснюється непрямым чином. Психологічні методи: оптимальне комплектування підгруп та колективів; гуманізація трудового процесу; психологічна мотивація; підбір спеціалістів та професійна підготовка.

Кадрова політика - це система заходів, спрямованих на формування процесу відтворення людських ресурсів відповідно до цілей, завдань та інтересів органів місцевого самоврядування. Основні елементи кадрової політики: кадрове планування, відбір персоналу, забезпечення професійного розвитку, оцінка персоналу, його мотивація, соціальний контроль.

2. Об'єктом психологічних методів лише на рівні підприємства є індивід, суб'єктом - керівник.

До психологічних методів належать:

- методи формування та розвитку трудового колективу з урахуванням психологічної та соціально-психологічної сумісності;



- методи гуманізації відносин між працівниками та керівниками, що відповідають принципам соціальної справедливості: стиль керівництва, етика та культура управління;
- способи психологічного спонукання (мотивації), які у працівників ініціативу, підприємливість, прагнення високопродуктивному праці;
- способи професійного відбору та навчання спрямовані на відповідність психологічних показників людини виконуваній роботі.

Вибір методів багато в чому визначається компетентністю керівника, організаторськими здібностями, знаннями у сфері соціальної психології.

Пізнання соціально-психологічних та індивідуальних особливостей виконавців дає керівнику можливість сформулювати та прийняти оптимальний стиль управління і тим самим забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ступеня задоволеності працею.

3. Було досліджено соціально-психологічний клімат ресторану «Ужгород». Можемо зробити висновки, що соціально-психологічний клімат потребує удосконалення. Тому було запропоновані заходи для вдосконалення. Впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність ресторану «Ужгород» дозволить отримати високі результати в управлінні організацією, у створенні корпоративної культури та зниженні плинності кадрів.

4. Вдосконалення управління людськими ресурсами у вигляді застосування соціально-психологічних методів дозволяє забезпечити конкурентоспроможність ресторану та якісно покращити діяльність установи загалом. У рамках цієї роботи для застосування соціально-психологічних методів управління персоналом у діяльності ресторану було запропоновано такі заходи: по-перше, проведення тренінгу для працівників управління; по-друге, психологічне планування; по-третє, стимулювання та мотивація персоналу за допомогою матеріальних та нематеріальних методів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Сардак О.П. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2018. 407 с.
2. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці / В. В. Бенях // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. - 2016. - № 4(3). - С. 223-227.
3. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства / Т. О. Галайда, А. І. Рябуха // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2016. - Вип. 16(1). - С. 65-68.
4. Гончар О.І. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. Т. 2, № 4. С. 66–69.
5. Гриньова В.М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017. – 184 с.
6. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці / М. В. Гунченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2014. - Вип. 8(1). - С. 80-82.
7. Діденко Є. В. Основи самоменеджменту: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання спец. 051 "Економіка" за освіт. програмою "Економічна кібернетика". Харків: ХНУРЕ, 2019. 191 с.
8. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2018. – 389 с.
9. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту / М.С. Дороніна, Т.В. Голубєва: [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp/161/knp161\\_90-95.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_90-95.pdf)
10. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Том 21. №6. С. 117–215.
11. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. Київ.: Ексоб, 2017. 384 с
12. Іванцевичі Д.М. Лобанов А.А. Людські ресурси управління: Основи управління персоналом. Київ: Справа, 2017. 246 с.



13. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / Р. Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - № 1. - С. 58-62.

14. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах / М. І. Іншин // Часопис Київського університету права. - 2015. - № 2. - С. 140-143.

15. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом / А. Я. Кібанов, Л. В. Івановська. – Київ, 2016. – 450 с.

16. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці / Д. А. Кольбашенко // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. - 2014. - № 2. - С. 237–244.

17. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників / Н. І. Котова, А. В. Нікуліна // Вісник економічної науки України. - 2014. - № 2. - С. 52-57.

18. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. Л. Мельничук. – К.: Кондор, 2015. – 296 с.

19. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2017. 279 с.

20. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец. Вінниця :Твори, 2019. 283 с.

21. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2018. 150 с.  
[https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmd/prishak\\_psiho\\_logiya\\_upravlinnya\\_v\\_organizaciyi/index\\_0.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmd/prishak_psiho_logiya_upravlinnya_v_organizaciyi/index_0.html)

22. Савельєва В.С. Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 176 с.

23. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 505 с.

24. Управління діловою кар'єрою: навчальний посібник для студентів напряму підготовки "Управління персоналом та економіка праці" усіх форм навчання / [Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін.]. Харків: ХНЕУ, 2017. 295 с.

25. Чуйко О., Куравська Н. Гендер і кар'єра : навчальний посібник. Івано-Франківськ. Видавець Супрун В.П., 2019. 364с
26. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. - 2016. - № 6. - С. 141-145.
27. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. In: Psychological Review, New York: Harper, pp. 50, 370 – 396. - Режим доступа: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (
28. McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. Journal of Applied Psychology, pp. 67, 737 – 743 – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/232604573\\_Leadership\\_Motive\\_Pattern\\_and\\_Long-Term\\_Success\\_in\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/232604573_Leadership_Motive_Pattern_and_Long-Term_Success_in_Management)
29. Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, pp. 81, 86 – 96 – Режим доступа: <https://hbr.org/2003/01/onemoretime-how-do-you-motivate-employees>
30. Porter, L. and Lawler, E. (1968). Managerial attitudes and performance, Homewood, Ill: Irwin Dorsey