

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

**Кафедра управління персоналом і економіки праці**

**ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

**з дисципліни "Психологія управління в туризмі"  
для студентів спеціальності 242 «Туризм» ступеня магістра  
факультету харчових технологій, готельно-ресторанного та  
туристичного бізнесу**

# Модуль 1. Теоретичні та прикладні основи психології управління

## Тема 1. Теоретичні основи психології управління

1. Цілі, завдання, зміст, специфіка психології управління.
2. Еволюція управлінської думки, школи управління.
3. Психологія управлінської діяльності.
4. Вплив людського чинника на внутрішньоорганізаційні процеси.

Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації. Розуміння предмета психології управління ґрунтується на визнанні становлення і розвитку в процесі соціального управління нової психологічної реальності – управлінської діяльності, яка поєднує в собі соціальне і психічне, їхню взаємодію та взаємозв'язок.

Об'єкт психології управління Об'єкт психології управління – організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації.

Завдання психології управління. Як наука, психологія управління продукує психологічні знання, що застосовуються при розв'язанні проблеми управління діяльністю організації та її працівниками. Вона охоплює такі проблеми та завдання:

- психологічні особливості управлінської діяльності (функціональний зміст управлінської діяльності, психологічні та соціально-психологічні чинники, що впливають на її ефективність, мотивація управлінської праці);
- психологічні основи управління персоналом; психологічні аспекти управління у сфері виробництва, бізнесу, освіти, науки, культури, спорту тощо;
- психологічні особливості діяльності керівника (стилі управління, психологічні якості керівника, мотиваційна сфера особистості керівника, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника, запобігання професійній управлінській деформації й регресивному особистісному розвитку керівника);
- психологічні особливості управління організаціями (соціально-психологічні закономірності поведінки людей в організаціях, психологічні характеристики організацій та ін.);
- співвідношення “індивідуального” і “групового” в управлінні;
- психологія кадрової політики в управлінні (психологічні основи добору та навчання управлінських кадрів);
- психологія розв'язання управлінських завдань (психологія прийняття управлінських рішень);
- соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності; психологічні особливості створення іміджу організації та керівника.

Психологія управління є відносно молодого галуззю наукових знань. Її зародження припало на початок ХХ ст. і засвідчило зрілість суспільних (передусім психології) та економічних наук. Воно стало результатом

управлінської практики, психологічних спостережень та узагальнень за розвитком і наслідками управління.

Психологія управління – галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

Зародившись на перехресті психологічних дисциплін, психологія управління функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку як із багатьма суспільними науками (філософія, соціологія, політологія, педагогіка та ін.), так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю. Особливими є її взаємозв'язки з психологічними дисциплінами: вона послуговується знаннями й багатьма методологічними прийомами загальної психології, психології особистості, психології творчості, соціальної психології, практичної психології, акмеології, вікової і педагогічної психології, психології кар'єри, психології праці, інженерної психології, економічної психології і психології бізнесу, етнопсихології (рис. 1), збагачуючи водночас їх своїми спостереженнями й узагальненнями.

Багато засадних принципів цієї галузі знань перейнято від загальної психології – психологічного напрямку, що вивчає загальні, універсальні принципи для всіх об'єктів дослідження, а також акумулює в собі базові теорії. Особливу цінність для психології управління мають положення загальної психології, що стосуються характеру, здібностей, функціонування психічних процесів людини (волі, емоцій, уявлень тощо).

У процесі конституювання психології управління як самостійної науки виокремлюють кілька періодів:

1. Зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології (VI ст. до н. е. – середина XIX ст.).

2. Формування психологічних знань про керування в теорії управління та у сфері психології (середина XIX – початок XX ст.).

3. Становлення психології управління як самостійної науки (20–30-ті рр. XX ст.).

Особливості цих етапів пов'язані з генезою уявлень про предмет психології управління, які, започаткувавшись на елементарному рівні, поступово набули різнобічної наукової обґрунтованості.

**Література: 2, 9, 10, 11, 12, 19**

## Тема 2. Психологія керівника, індивідуальний стиль керівництва.

1. Зміст діяльності керівника, типологія керівників.
2. Психологічні особливості керівників в туризмі.
3. Стили управління: авторитарний, ліберальний, демократичний.
4. Спілкування та його роль в діяльності керівника.

Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління установою (підприємством) та організації її діяльності.

Керівник несе юридичну відповідальність за функціонування організації, робочої групи, персоналу взагалі перед інстанцією, яка його призначила, і має право застосовувати певні санкції (заохочення, покарання тощо) з метою впливу на відносини в групі та на активність підлеглих. Однак деякі дослідники поняття „менеджер” і „керівник” ототожнюють.

Частовживаним у психології управління є термін „організація”, що має такі значення: 1) організація як соціальна інституція (заклад, підприємство та ін.), об'єднання людей, певна структура, в межах яких і може бути досягнута спільна мета; 2) організація як процес, як функція управління; 3) організація як внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого. З погляду психології управління керівникові важливо чітко знати всі ці аспекти. Наприклад, знаючи, до якого типу належить конкретна організація, керівник чіткіше зможе визначити свою роль у ній, джерела своєї влади, способи впливу на підлеглих та мотивації спільної діяльності тощо. А чітке знання як керівником, так і кожним учасником управлінського процесу своїх повноважень і персональної відповідальності, процедур координації дій, діяльності є необхідною умовою запобігання непорозумінням.

Загальною рисою управлінської діяльності керівника є легітимне право диктувати свої волю, думку об'єкту керування через систему адміністративних, економічних, владних механізмів. Сутнісна відмінність управлінської діяльності від інших форм людської активності полягає у прийнятті соціально значимих, що торкаються інтересів багатьох людей, рішень і відповідальності за їхню правильність і ефективність перед власником. Аналіз загальних і приватних характеристик управлінської діяльності, а також впливу особистісних якостей керівника на механізм прийняття рішень виражається поняттям «стиль керівництва».

Під стилем керівництва розуміється систематичний прояв особистісних якостей керівника, манера його поведінки у ставленні до підлеглих, способи вирішення ділових проблем. Специфіка організації складає певний діапазон для вибору керівником тієї чи іншої лінії службової поведінки стосовно підлеглих і вирішення службових завдань. Свідомий вибір чи стихійні коливання у визначених межах неминучі і залежать від індивідуальності керівника - його культури, установок, характеру, досвіду, знань тощо, а також детермінуються існуючою ситуацією, психологічними і соціокультурними характеристиками, властивими як керівнику, так і колективу, у цілому професії, регіону.

У стилі керівництва зафіксовані як загальні, алгоритмізовані операції, так і унікальні, що відображують індивідуальні особливості професійності

керівника. Вони характеризують його поведіння не взагалі, а типове, стійке, інваріантне в ньому, що постійно виявляється в різних ситуаціях. Стиль керівництва характеризується комплексом прийомів і методів, що їх застосовує керівник у своїй практичній діяльності, серед яких можна відзначити, насамперед, наступні елементи: ініціатива, робота з інформацією, форма висловлювання, спосіб вирішення конфліктів, спосіб прийняття рішень, форма критики.

Для успішної роботи менеджера характерними є особливості у поведінці, бо він змушений часто діяти інтуїтивно, у залежності від ситуації. На відміну від видів виробничої діяльності (наприклад, роботи інженера, програміста), де характерним є раціональність, повторюваність та відносна сталість, у яких виконуються відповідні трудові операції, то для діяльності менеджера, навпаки, характерною є ірраціональність, випадковість, неочікувана багатоманітність та фрагментарність.

Стиль керівництва відображає сталі характеристики поведінки керівника, усталені способи його діяльності як і тісно пов'язаний з психологічними особливостями мислення, способом прийняття рішень, особливостями спілкування тощо. Кардинально змінювати стиль керівництва неможливо з психологічних причин. Особистісна схильність менеджера, наприклад, до авторитарної, демократичної чи ліберальної форм поведінки залежить в значній мірі від темпераменту, що в свою чергу залежить від типу нервової системи. Разом з тим, стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, і більше того коригувати стиль керівництва необхідно. Менеджер має більше гарантій, якщо використовує достатній арсенал способів впливу на підлеглих.

Осмислення та класифікація стилів мають відображати змістовні характеристики (параметри) самої управлінської діяльності. Нині існує кілька достатньо поширених концепцій стилів управління, що широко використовуються в процесах підготовки керівників та менеджерів.

Уперше класифікація стилів керівництва була розроблена відомим теоретиком менеджменту К. Левінім у 1939 році і спиралася на наступні параметри: спосіб прийняття рішення, спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань, форми контролю, розподіл відповідальності. За цими показниками були виокремлені три стилі керівництва:

авторитарний, характеризується зосередженням усієї влади у керівника, нав'язуванням власної волі підлеглим, запереченням ініціативи й обговорення прийнятих рішень;

демократичний, що заохочує колегіальність і будь-яку ініціативу, залучає підлеглих до вироблення і прийняття спільних рішень;

ліберальний стиль (такий, що потурає, пасивний), характеризується слабко вираженим керівництвом, самоусуненням, зняттям із себе відповідальності і відмовою від влади на користь організації чи колективу.

Таблиця 1. Характерні риси класичних стилів керівництва

критерії	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Постановка цілей	Визначає керівник	Результат групового рішення при підтримці керівника	Повна свобода для прийняття індивідуальних рішень, мінімальна участь керівника
Розподіл завдань	Всі завдання видає керівник, до того ж працівник не знає, яке завдання він отримає наступного разу	Встановлений певний порядок розподілення робіт	Керівник надає необхідні матеріали і за вимогою співробітника надає інформацію
Оцінка роботи	Керівник особисто нагороджує або карає співробітників, але сам у трудовому процесі не бере участі	Керівник намагається використовувати об'єктивні критерії критики, намагається безпосередньо приймати участь у роботі групи	Керівник коментує, однак не регулює, не оцінює групову роботу
Трудова атмосфера	Висока напруженість, ворожість	Вільна, товариська атмосфера	Атмосфера свавілля окремих співробітників
Мотивація праці	Мінімальна	Висока мотивація кожного працівника і групи в цілому	мінімальна

Авторитарний стиль. Керівник визначає мету і всю політику в цілому, розподіляє обов'язки, а також у більшості випадків вказує відповідні процедури, керує, перевіряє, оцінює і виправляє виконувану роботу. Авторитарний керівник нав'язує свою волю підлеглим, користуючись твердістю власного характеру й особистою владою, максимально концентрує у своїх руках повноваження і відповідальність, користується численними інструкціями і розпорядженнями, що регламентують роботу підлеглих.

Вважається, що використання авторитарних методів керівництва виправдано тільки у виняткових ситуаціях: організаційна криза, надзвичайні обставини і т. ін. Надмірне використання авторитарного стилю керівництва призводить до різних форм зловживання владою. Звідси може походити волонтаризм - прагнення реалізувати бажані цілі без врахування об'єктивних обставин і можливих наслідків. Авторитарність є причиною абсолютної більшості виробничих конфліктів через прагнення суб'єкта до єдиновладдя.

Претензія автократа на компетенцію у всіх питаннях породжує хаос, і в цілому негативно впливає на ефективність роботи. Автократ своїм свавіллям може паралізувати роботу колективу. Він не тільки втрачає кращих працівників, але і створює навколо себе ворожу атмосферу, що загрожує йому самому. Незадоволені і скривджені підлеглі працюють не з повною віддачею, вони далекі від інтересів підприємства.

У сучасній інтерпретації авторитарний стиль має і позитивні характеристики: уможливорює швидке прийняття рішень і мобілізацію співробітників на їхнє виконання, дозволяє стабілізувати ситуацію в конфліктних колективах. Цей стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, а також в умовах низького професійного рівня і слабкої трудової мотивації співробітників. Він необхідний в умовах низького культурного рівня об'єкта керування, слабких управлінських зв'язків в екстремальних ситуаціях (аварії, техногенні катастрофи, трудові конфлікти).

Демократичний стиль здійснюється керівником, який виробляє директиви, команди і розпорядження на основі пропозицій, що виробляються загальними зборами чи колом уповноважених осіб. Характерною є колегіальність - форма прийняття рішень, що враховує колективну думку і використовує метод колективного обговорення.

Функціональним контекстом демократичної форми управління є суб'єкт-суб'єктна взаємодія (співробітники усвідомлюють себе суб'єктами, а не об'єктами управління). Такий підхід відкриває невичерпні можливості у вирішенні проблеми налагодження системи постійного зворотного зв'язку й діалогу, створення атмосфери довіри. Демократичний менеджер „ділиться” своєю владою із співробітниками, встановлює партнерські стосунки, навіть залучає їх до процесу розробки та прийняття рішень (партисипативний менеджмент). Учасники створюють колективне уявлення про виробничий процес, його складові, слабкі сторони та перетворення, котрі необхідно здійснити. Такий стиль керівництва вимагає як особистого внеску співробітників, так і колективної творчості (формування командного мислення).

Але у демократичного стилю теж є недоліки, серед яких - нескінченні збори, багаторазове обговорення тих самих ідей. Іноді керівники використовують цей стиль, якщо їм потрібно відкласти прийняття важливих рішень. Вони сподіваються, що, одержавши завдяки нескінченним дебатам перепочинок, зрештою зрозуміють, що саме потрібно робити. Демократичний стиль керівництва набагато менш успішний, коли працівники недостатньо компетентні чи інформовані і не можуть допомогти своєму начальнику слушною порадою, або за умов, коли необхідно досягти згоди у суперечливих питаннях під час кризи.

Вибір оптимального стилю керівництва у класичному діапазоні «авторитарність – демократизм» є одним із основних завдань менеджера.

**Література: 2, 9, 10, 11, 12, 19**

### **Тема 3. Психологія підлеглого та управління професійною діяльністю працівників туризму**

1. Управлінські завдання та їх специфіка у туризмі.
2. Мотивація праці в туризмі.
3. Психологічні особливості працівників туризму.
4. Управління професійною діяльністю працівників туризму.

Особливе значення персоналу туристичного підприємства впливає з:

- характеру послуг туристичної діяльності;
- високої частки витрат у загальних витратах;
- значного впливу персоналу на ефективність функціонування підприємства;
- здатності персоналу до генерації інновацій;
- факту, що на ринку туристичних послуг взаємовідносини між персоналом та клієнтами впливають на якість пропонованих послуг, задоволення туристів та формування позитивного іміджу фірми та її продуктів.

Суб'єкт управління направляє об'єкту управління імпульси дії, які містять в собі інформацію щодо того, який повинен функціонувати надалі об'єкт управління. Дані імпульси називатимемо управлінськими командами.

Для того, щоб між двома суб'єктами існував управлінський зв'язок і відповідно здійснювалася управлінська взаємодія, необхідно, щоб між цими суб'єктами існували відносини управління. Вони є основою можливості здійснення управління, оскільки саме вони задають можливість виробляти управлінські команди і готовність ці команди виконувати. Відносини управління не є початковими відносинами, а базуються на більш глибоких відносинах, таких як економічні або морально-етичні відносини.

Важливим моментом є те, які мотиви спонукають суб'єкта управління до керівництва, які цілі він при цьому переслідує. У тому випадку, коли цілі управління (бажаний стан об'єкту або бажаний результат його функціонування) співпадають з метою, переслідуваною суб'єктом управління, останній орієнтований на найефективніше управління. Для того, щоб це існувало, необхідне дотримання двох умов:

1) суб'єкт управління не повинен мати нагоди досягнення своїх цілей за рахунок управлінської діяльності в незалежності від досягнення цілей управління;

2) ступінь досягнення суб'єктом управління своїх цілей за рахунок управлінської діяльності повинен знаходитися в прямій залежності від ступеня досягнення цілей управління.

Об'єкти управління

Об'єкт управління одержує управлінські команди і функціонує відповідно до змісту даних команд.

Необхідним є наявність у суб'єкта управління важелів дії (мотивації) на ОУ, за допомогою яких можна спонукати його виконувати управлінські команди (ця умова визначає принципову можливість або неможливість суб'єкта управління здійснювати управління). Для того, щоб механізм мотивування приводив до досягнення поставлених цілей, необхідно виконувати наступні вимоги:



1) він повинен володіти дієвістю протягом всього часу функціонування ОУ і не слабшати у міру задоволення потреб об'єкту управління. Цього можна добитися за рахунок комплексного використання важелів дії, періодичного чергування методів мотивування орієнтації, стимулюючих дій на задоволення стабільних довгострокових потреб;

2) механізм стимулювання повинен пов'язувати рівень стимулювання із ступенем досягнення кінцевої мети.

В даний час в світовій практиці управління розроблений і широко застосовується достатньо великий арсенал засобів стимулювання, що відповідають даним вимогам. Формування механізму мотивування повинне будуватися переважно на ситуаційній основі.

Стимулювання — це процес дії на людину за допомогою потребностно-значущого для нього зовнішнього предмету (об'єкту, умов, ситуації і т.п.), спонукаючий людину до певних дій (перебування в комфортних умовах і т.п.).

Мотивація (як процес) — є процес емоційно-плотського зіставлення образу своєї потреби з чином зовнішнього предмету (претендента на предмет потреби). Або, мотивація (як механізм) — це внутрішній психічний механізм людини, яка забезпечує пізнання предмету відповідного потреби і запускає направлену поведінку по привласненню цього предмету (якщо він відповідає потребі). Тому, як не парадоксально, але не зовсім коректно говорити про мотивацію людини, персоналу і т.п. з боку керівництва організації! Можна говорити про організацію або управління мотивацією (мотиваційними процесами) людини, персоналу і т.п.

Працівник туристичного підприємства повинен володіти відповідними рисами характеру, комунікабельністю, бути позитивно налаштованим до виконання побажань і потреб туристів. Працівник з обслуговування туристичного руху повинен розмовляти з клієнтом, делікатно задавати питання, а також знати або здогадуватись про мотиви рішень клієнта. У випадку обслуговування розважальних заходів необхідно ознайомитися з традиціями та культурною спадщиною відповідного регіону чи країни, звідки приїхали туристи. Знання навичок, традицій і поведінки туристів дозволить надати їм кращі послуги, що заохотить їх наступного разу відвідати цю місцевість. Добре підготовлений до роботи працівник з обслуговування туристичного руху, його спосіб поведінки та вигляд залишаються у пам'яті клієнтів і асоціюються з фірмою, яку ця особа представляє.

Важливими є чинники, які характеризують особисті риси характеру працівника туристичного підприємства. Особи, які бажають працювати у туристичній галузі, окрім набутих професійних навичок під час практик чи навчань (наприклад, технічних, обслуговування клієнтів чи знань із соціології та психології), мусять мати певні психофізичні здібності, наприклад:

- терпимість, опанування собою, ввічливість, сумлінність;
- красномовність, висока особиста культура, доброзичливість;
- відповідальність, почуття обов'язку, дисциплінованість;
- стійкість у стресовій ситуації;
- вміння шукати вихід з будь-якої ситуації;
- швидке прийняття рішення;
- добра організація праці та систематичність;

- вміння правильно представити себе, свобода у поведінці та комунікабельність;
- приємна зовнішність та естетичний вигляд;
- постійне самовдосконалення та підвищення інтелектуального рівня;
- знання іноземних мов;
- легкість встановлення контактів з людьми;
- відповідне зосередження на клієнтові та вміння уважно слухати;
- емоційна стабільність, здатність до швидкого відновлення сил у стресових ситуаціях;
- здатність впоратися з емоціями клієнта;
- готовність надати допомогу іншим людям для вирішення їхніх проблем;
- вміння вести переговори й активно продавати.

Управління у сфері туризму повинно ґрунтуватися на врахуванні цих особливостей працівників та сприяти ефективній діяльності туристичного підприємства загалом.

**Література: 2, 6, 7, 9, 14, 16, 17**

## Тема 4. Психологія вирішення управлінських завдань в туризмі

1. Прийняття ефективних управлінських рішень.
2. Особливості стратегії і тактики вирішення управлінських завдань у туризмі.
3. Психологічні основи поведінки керівників при розв'язанні управлінських завдань.

У літературі дається різне визначення поняттю «прийняття рішення». Подібно до процесу комунікацій, прийняття рішень відбивається на всіх аспектах управління. На думку М.Х. Мескона «прийняття рішень - частина щоденної роботи керівника». Як каже проф. Френк Харрісон: "Прийняття рішень - це інтегральна частина управління організацією будь-якого роду. Більш ніж що-небудь інше, компетентність у даній галузі відрізняє менеджера від не менеджера і, що ще важливіше, - ефективно працюючого менеджера від його неефективно працюючого колеги".

Процес прийняття рішень, як правило, передбачає ідентифікацію проблем і можливостей і подальші рішення про їх усунення або використання. Ще одне визначення дає Г.Я. Гольдштейн. Він визначає процес управління як діяльність об'єднаних у певну систему суб'єктів управління, спрямована на досягнення цілей фірми шляхом реалізації певних функцій з використанням методів управління. В області прийняття рішень Мінцберг виділив чотири ролі керівника - підприємець, фахівець виправлення порушень у роботі, розподільник ресурсів і фахівець з досягнення угод.

Управлінське рішення приймається тоді, коли з яких-небудь причин виникає проблемна ситуація. Дана ситуація всебічно вивчається: причини виникнення, можливі наслідки, можливі проблеми при її ліквідації. Прийняття рішень притаманне будь-якого виду діяльності, і від нього може залежати результативність роботи однієї людини, групи людей чи усього народу певної держави. Для того, щоб прийняти управлінське рішення, кожен менеджер повинен добре розбиратися не тільки в понятійному апараті, але і досить кваліфіковано при цьому застосовувати на практиці. Управлінські рішення можуть бути: одноособові, колегіальні, колективні, стратегічні (перспективні), тактичні (найближчі), оперативні.

Щоб знайти правильні шляхи вирішення проблеми, менеджер не повинен прагнути до негайного її вирішення, та це практично і неможливо, а повинен вжити відповідних заходів по вивченню причин виникнення проблеми на основі наявної внутрішньої і зовнішньої інформації. Як зазначено вище, але рішення - це вибір альтернативи. Це, по суті справи, відповідь на ряд питань. У сьогоденному складному, мінливому світі організацій багато альтернативи знаходяться у розпорядженні менеджерів і, щоб сформулювати мету перед групою людей і добитися її досягнення, необхідно дати відповіді на численні запитання. Кожна управлінська функція пов'язана з кількома загальними, життєво важливими рішеннями, що потребують втілення в життя. Деякі з них перераховані в табл. 1.

Таблиця 1. Рішення, типові для функцій управління

Планування
1. Яка наша надзавдання або природа нашого бізнесу?
2. Якими повинні бути наші цілі?
3. Які зміни відбуваються в зовнішньому оточенні і як вони відображаються і можуть відбитися в майбутньому на організації?
4. Які стратегію й тактику варто було б нам вибрати для досягнення поставлених цілей?
Організація діяльності
1. Яким чином слід структурувати роботу організації? Як доцільно укрупнити блоки виконуваних робіт?
2. Як скоординувати функціонування цих блоків, щоб воно протікало гармонійно і не було суперечливим?
3. Прийняття яких рішень на кожному рівні організації слід довіряти людям, зокрема керівникам?
4. Чи слід нам змінювати структуру організації через зміни в зовнішньому оточенні?
Мотивація
1. Чого потребують мої підлеглі?
2. В якій мірі ці потреби задовольняються в ході діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації?
3. Якщо задоволення роботою та продуктивність моїх підлеглих зросли, то чому це сталося?
4. Що можемо ми зробити, щоб підвищити рівень задоволеності роботою й продуктивність підлеглих?
Контроль
1. Як нам слід вимірювати результати роботи? 2. Як часто потрібно давати оцінку результатів? 3. Наскільки ми досягли успіху в досягненні наших цілей?
4. Якщо ми недостатньо просунулися до поставлених цілей, то чому це трапилося і які корективи варто було б внести?

Загострення конкуренції та соціальні обставини примусили керівників займатися проблемами "людських стосунків", аналізом мотивів, якими керувалися підлеглі. Одночасно компанії, підбираючи менеджерів, стали більше цікавитись мотивами їх діяльності і такими критеріями, як здатність переконувати; терпимість (заради інтересів прибутку) до інакодумаючих, до талановитих, але складних у повсякденному житті новаторів; схильність до аналізу соціальної ситуації та можливих соціальних наслідків господарських рішень; бажання і здатність до подальшого навчання, динамізм у знаннях, думках, позиціях.

Керівник повинен уміти не погоджуватися, при цьому залишатися люб'язним. Він завжди повинен бути здібним сприймати нові ідеї та досягнення, але не давати їм відвести себе в сторону; бути достатньо енергійним для того, щоб щочасно і щохвилинно жити своєю роботою, щоб почувати, що кожний працює завзятіше, ніж він.

Керівник майбутнього повинен бути не стільки глибоким технічним спеціалістом у своїй галузі, скільки керівником широкого профілю: організатором; новатором; психологом; соціологом.

При цьому треба вміти розбиратися у технології галузі й слідкувати за її прогресом.

Функціональні особливості якостей менеджера полягають у розробці переліку його обов'язків і вимог до їх виконання на конкретній посаді в організації для забезпечення ефективного управління.

Менеджер займає ключове положення у системі управління організації. Важлива роль менеджера полягає у тому, що він наділений повноваженнями приймати рішення, вирішує що, кому, коли і як робити; несе за це відповідальність перед власником майна організації.

Володіючи реальною владою, менеджер впливає на трудовий колектив, а через нього на характер і результати функціонування самого об'єкту управління. Він підбирає, розставляє і використовує персонал за своїм розумінням. Високопрофесійний менеджер оточує себе кваліфікованими, знаючими справу колегами, а слабкий — ще більш слабкими підлеглими. І як результат — перший менеджер веде організацію до процвітання, а другий зі своїм персоналом — до збитковості, а потім — банкрутства. Знаючий свою справу менеджер чітко формулює завдання колективу, ясно розуміє свою роль у їх вирішенні, здатний задіяти внутрішні стимули до самостійних дій, передбачити можливі труднощі, попереджати невдачі й знаходити найкраще вирішення проблем у кожній конкретній ситуації.

Будучи довіреною особою власника майна, менеджер втілює його завдання (директиви) у конкретні дії, але у той же час як лідер колективу він виражає і його інтереси. Тобто менеджер вирішує двоєдине завдання — задовольнити обидві сторони одержанням прибутку від своєї діяльності і за це він несе особисту відповідальність.

На кожному етапі керівник відповідним чином впливає на хід виконання завдань, використовуючи надані йому владні повноваження і особистий вплив та приймаючи управлінське рішення.

**Література: 2, 5, 6, 8, 22, 24, 29**

## Тема 5. Сутність та особливості управлінських рішень у туризмі

1. Сутність управлінських рішень.
2. Психологічні основи прийняття управлінських рішень.
3. Психологічні чинники формування оптимальних управлінських рішень.
4. Особливості управлінських рішень у сфері туризму.

Прийняття рішень, як і обмін інформацією, — це складник будь-якої управлінської функції. Рішення — це припис до дії відповідно до цілі розв'язання проблеми. Управлінське рішення може розглядатися як організаційний акт, інтелектуальне завдання, як один з центральних складників процесу управління, найважливіша сполучна ланка між керуючою і керованою системами.

У процесі управління менеджер постає перед необхідністю вибору одного варіанта дій із декількох можливих. Результат такого вибору і є рішенням, отже, управлінське рішення — це альтернативне рішення.

Теорія і практика менеджменту пропонують класифікувати управлінські рішення за різними ознаками (табл. 1).

Таблиця 1. Класифікація управлінських рішень

Ознаки	Види рішень
Масштаб об'єкта	Глобальні, які охоплюють усі ланки керованої підсистеми (освоєння нової туристичної території); локальні, які адресовані певній ланці або підрозділу (впровадження додаткової послуги для конкретного сегмента туристів)
Коло проблем	Комплексні, пов'язані зі зміною багатьох аспектів діяльності об'єкта, яким управляють (наприклад, зміна статусу туристичної агенції на статус туроператора); часткові <sup>*2</sup> (тематичні), які стосуються одного з аспектів діяльності об'єкта, яким управляють. У їх складі за переважаючим змістом розрізняють технічні, економічні, соціальні, організаційні (вибір рекламного носія) рішення
Ступінь складності	Прості, складні, унікальні
Рівень прийняття рішень	На рівні організації в цілому, на рівні підрозділів організації, окремих працівників
Кількість цілей	Одноцільові, багатоцільові
Характер цілей	Стратегічні, які визначають генеральні завдання (наприклад, перехід на альтернативний туризм); тактичні, в яких розробляються окремі завдання, спрямовані на реалізацію першочергових цілей (реставрація пам'яток культури, розвиток розважального комплексу)
Період здійснення <sup>*3</sup>	Перспективні (довгострокові), розраховані на період 5—10 років; поточні (середньострокові), які є частиною перспективних, уточнюють і деталізують їх (3—5 років); регулюючі (короткострокові), спрямовані на забезпечення виконання поточних рішень (до 1 року)

Методи обґрунтування (з певною мірою умовності)	Формалізовані, під час обґрунтування яких широко використовуються математичні методи (визначення потреб у кількості персоналу); неформалізовані, які здебільшого ґрунтуються на евристичних методах (наприклад, розробка посадової інструкції менеджера з продажу)
Ступінь формалізації	Інтуїтивні (ґрунтуються на власному відчутті керівника щодо правильності вибору, не завжди успішні, адже залежать від досвіду); такі, що ґрунтуються на роздумах, судженні (ґрунтуються на знаннях і досвіді, осмислені, але обмежені в ситуаціях, яких раніше не виникало досвіду рішення); раціональні.
Суб'єкт, який приймає рішення	Індивідуальні, колективні (групові)
Циклічність	Разові, повторювані
Умови (середовище) прийняття рішень	Такі, що приймаються в умовах визначеності і, як правило, є добре структурованими, детермінованими (наприклад, рішення про закупку нового обладнання для офісу); ймовірної визначеності (ризик); в умовах невизначеності — пошукові, що часто пов'язані з якісними стрибками у розвитку виробництва (наприклад, рішення про організацію роботи на новому регіональному ринку послуг)
Спрямованість впливу	Спрямовані всередину керованого об'єкта; за межі керованого об'єкта
Спосіб впливу на керований об'єкт ....	Прямі директиви, які доводяться до виконавця у вигляді наказу, розпорядження, обов'язкового для виконання (наприклад, рішення про прийом на роботу нового працівника); директиви непрямого впливу, розробка і реалізація яких здійснюється на основі засобів стимулювання ефективності виробництва (рішення про реалізацію нового проекту)

2: В інших класифікаціях є тільки поділ за змістом завдань, що вирішуються (науково-технічні, технологічні, економічні, організаційні, соціальні, ідейно-виховні).}

3: В окремих класифікаціях цей критерій називають "час дії", поділяючи рішення на стратегічні, тактичні й оперативні.}

На кожному підприємстві, у кожній туристичній організації процес розробки і прийняття управлінських рішень має свої особливості. Вони визначаються специфікою діяльності організації, її структурою, організаційною культурою, досвідом керівників і управлінського персоналу тощо. Існує загальна технологія процесу прийняття рішень, яка передбачає сім етапів.

Діагностика проблеми найчастіше виявляє дві її категорії:

— проблему-ситуацію, коли поставлені цілі не вирішені;

— проблему — потенційну можливість.

Цей етап передбачає встановлення симптомів ускладнень; визначення новизни проблеми і ситуації; з'ясування причин і джерел виникнення проблеми; встановлення можливих взаємозв'язків з іншими проблемами; визначення повноти і достовірності інформації про проблему; встановлення можливості вирішення проблеми. Зрештою, визначення сутності проблеми дає змогу сформулювати конкретну ціль (цілі) прийняття рішення.

Другий етап характеризується визначенням обмежень для прийняття рішення (часових, фінансових, трудових, законодавчих, конкуренції тощо) і критеріїв для оцінки альтернатив (ефект від реалізації рішення, ступінь досяжності поставлених цілей, мінімізація витрат, максимізація прибутку, час виконання рішень тощо).

На третьому етапі визначаються альтернативи (варіанти рішення). Керівник, як правило, обмежує кількість варіантів вибору для розгляду лише декількома, які є найбільш прийнятними. При цьому великого значення набувають досвід та інтуїція керівника. У складних ситуаціях необхідно запрошувати експертів.

Четвертий етап призначений для аналізу й оцінювання обраних альтернативних варіантів рішення за встановленими критеріями і з урахуванням визначених раніше обмежень. При оцінюванні складних рішень керівник за допомогою експертів виявляє переваги та недоліки кожного з них, можливі загальні наслідки.

На п'ятому етапі на основі проведеного аналізу проблеми й оцінки альтернатив обирається остаточний варіант рішення (альтернатива з найбільш сприятливими наслідками).

На шостому стані реалізується (впроваджується) рішення. Завданням керівника на цій стадії є організація виконання рішення, яка включає складання плану реалізації рішення та доведення його, а також самого рішення до виконавців і тих, кого воно стосується. Менеджер повинен розподілити права і відповідальність, зацікавити людей у виконанні рішення, за необхідності провести роз'яснювальну роботу.

Завершальним етапом реалізації рішення є контроль. Головна мета цього стану — встановлення зворотного зв'язку, визначення причин відхилень, внесення (за необхідності) змін (коректив) у план реалізації рішення або в саме рішення.

Інтерпретацію загального процесу прийняття рішення в контексті туристичної діяльності можна подати у вигляді послідовних стадій: вироблення і постановка цілі (з якою метою потенційний турист хоче здійснити подорож); вивчення проблеми (які місця він відвідував раніше, які проблеми виникали при цьому); вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішень, що приймаються, розробка варіантів дій (збір інформації про уподобання та вимоги до мандрівки); вибір варіанта (з урахуванням наявних пропозицій); прийняття рішень (вибір туру); доведення рішення до виконання (оформлення документів, замовлення й оплата туру, укладання договору); контроль за виконанням рішень (контроль процесу реалізації туру).



Управлінське рішення охоплює всю сукупність зазначених операцій, є поєднанням інтелектуальної діяльності у керуючій системі з організаційно-практичною діяльністю у керованій системі. Це найважливіша ланка відносин управління, зв'язуючий фактор цих двох систем.

Фактори, що впливають на процес прийняття рішень охоплюють:

- середовище прийняття рішення;
- особливості оцінки керівника, які визначаються його індивідуальною системою цінностей, що впливає на спосіб прийняття рішення та на його характер. Наприклад, креативний менеджер може запропонувати тур із насиченою програмою розваг і відпочинку: дайвінг, парашутний спорт, рафтинг; менеджер з консервативним

стилем роботи, щоб уникнути невдоволення клієнтів, запропонує стандартний туристичний пакет. Тому прийнято розрізняти:

- врівноважені рішення приймають менеджери, які уважно і критично ставляться до власних дій, гіпотез, що висуваються, та їх перевірки. Зазвичай перед прийняттям рішення менеджери ретельно формулюють вихідну мсту і завдання;

- імпульсивні рішення приймають менеджери, які легко генерують ідеї, але не приділяють багато уваги їх перевірці, оцінці, тому вони виявляються недостатньо обґрунтованими і надійними;

- ризикові рішення відрізняються від імпульсивних тим, що їх автори не ретельно обґрунтовують власні гіпотези. Це потребує значної впевненості в собі, відсутності страху перед ризиком. Найчастіше такі рішення приймаються у надзвичайно критичній ситуації;

- інертні рішення є наслідком обережного пошуку, коли контрольні та уточнювальні дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких рішеннях майже немає оригінальності або новаторства;

- обережні рішення приймаються після ретельної оцінки менеджером усіх варіантів. Вони навіть не настільки нові та оригінальні, як інертні.

Розглянуті види рішень приймаються здебільшого у процесі оперативного управління.

Якість управлінського рішення є головним фактором ефективності системи менеджменту. Реалізація неякісних рішень призводить до величезних втрат на всіх етапах життєвого циклу об'єкта. Основними факторами, що впливають на якість управлінського рішення, є використання наукових підходів і принципів, методів моделювання, автоматизація управління, мотивація якісного рішення тощо.

Умови, за яких досягається якісне управлінське рішення, такі:

- застосування до розробки управлінського рішення наукових підходів класичного менеджменту;

- урахування впливу економічних законів на ефективність управлінського рішення;

- своєчасне забезпечення особи, яка приймає рішення, достовірною інформацією;

- використання методів функціонально-системного аналізу, прогнозування, моделювання й економічного обґрунтування;

- структуризація проблеми й побудова дерева цілей;

— забезпечення багатоваріантності рішень (розробка щонайменше трьох організаційно-технічних варіантів виконання тієї самої функції з досягнення цілі);

— забезпечення можливості зіставляти варіанти рішення;

— правове обґрунтування рішення, що приймається;

— автоматизація процесів збирання й обробки інформації;

— формування і функціонування системи відповідальності та мотивації прийняття якісного й ефективного рішення;

— забезпечення механізмів реалізації рішення.

Виконання усіх перерахованих вище дій вимагає значних витрат коштів, часу і доречне тільки для розробки раціональних управлінських рішень для дорогих проектів (наприклад, будівництво готельного комплексу). Разом з тим, конкуренція об'єктивно змушує кожного, хто приймає управлінські рішення, підвищувати їх якість та ефективність. Тому сьогодні спостерігається тенденція до зростання кількості умов, які враховуються, на основі автоматизації процесів системи менеджменту. Деякі умови виконуються при розробці будь-яких управлінських рішень.

Забезпечення зіставності альтернативних варіантів управлінських рішень — обов'язкова умова при порівнянні варіантів — проводиться за такими критеріями: час (час здійснення проектів або інвестицій), якість об'єкта (наприклад, для готелю відповідність певному рівню "зірковості"), масштаб і місткість об'єкта (можливість одночасного обслуговування певної кількості відпочиваючих), рівень освоєння географічної туристичної зони (розвиненість туристичної інфраструктури), безпека, метод отримання інформації та виконання розрахунків, умови використання (експлуатації) об'єкта (екологічно безпечна зона, зона можливих природних катаклізмів), рівень інфляції, рівень ризику і невизначеності.

У конкретних умовах альтернативні варіанти управлінського рішення можуть відрізнятися не за всіма факторами. Завдання спеціаліста, менеджера або особи, яка приймає рішення, полягає у проведенні комплексного аналізу конкретних ситуацій з метою забезпечення зіставлення за максимальною кількістю факторів: чим менше їх ураховано, тим менш точним буде управлінське рішення.

Основні правила забезпечення зіставності альтернативних варіантів управлінського рішення:

— альтернативних варіантів має бути не менше трьох;

— як зразковий повинен прийматися останній за часом варіант рішення.

Інші альтернативні варіанти прирівнюються до базового за допомогою корегувальних коефіцієнтів.

Рівень освоєності географічної туристичної зони враховується в тому випадку, коли необхідно оцінити кількість туристів, яких може прийняти цей об'єкт, його інфраструктуру і побутову облаштованість. Недооцінювання фактора може призвести до невдоволення споживача туристичною послугою, що надається.

Методи отримання інформації і виконання розрахунків при розробці варіантів управлінського рішення слід використовувати ті самі, інакше в

отриману інформацію будуть потрапляти різні неточності за одним і тим самим фактором.

При аналізі умов використання (експлуатації) об'єкта оцінюються:  
режим роботи споживача об'єкта, що аналізується;  
специфіка послуги і сегменту споживачів, яким вона надається;  
організаційно-технічний і соціальний рівні виробництва та надання послуги (прогресивність технології, умови праці і відпочинку працівників тощо);

імідж споживача і його культура, місце (країна) проживання. Фактор інфляції дає змогу врахувати знецінення грошей, яке

виявляється у зростанні цін на товари і послуги без поліпшення їхньої якості.

При економічному обґрунтуванні управлінських рішень фактор часу (щодо залученості грошей) і фактор інфляції (їх знецінення) слід враховувати окремо.

Фактори ризику та невизначеності підлягають урахуванню при оцінці ефективності у випадку, якщо за різних можливих умов реалізації витрати і результати рішення неоднакові.

Невизначеність — це недостатність та неточність інформації про умови реалізації рішення, у т. ч. пов'язані з можливістю виникнення несприятливих ситуацій і наслідків реалізації рішення, яка характеризується поняттям ризику.

При оцінці управлінських рішень з розвитку туристичної діяльності найбільш суттєвими є такі види невизначеностей і ризиків:

ризик, пов'язаний із недосконалістю економічного законодавства та нестабільністю економічної ситуації, умов інвестування і використання прибутку;

зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмежень на виїзд закордон, закриття кордонів тощо);

невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні або регіоні;

недостатність або неточність інформації про параметри нової техніки та технологій, які використовуються при обслуговуванні туристів;

коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів тощо;

невизначеність природно-кліматичних умов, можливість стихійних лих;

недостатність або неточність інформації щодо фінансового становища та ділової репутації підприємств-партнерів (можливість невиконання, банкрутств, зривів договірних зобов'язань).

Одним із факторів забезпечення організованості системи менеджменту в туризмі є правильне оформлення управлінського рішення, яке виключає можливість різного трактування. Управлінські рішення можуть бути зафіксовані письмово у вигляді документів на папері, на електронних носіях або можуть бути передані вербально, але за умови, що носій інформації є максимально надійним.

Організаційно-економічний механізм реалізації управлінського рішення пов'язаний із ризиком і повинен включати специфічні елементи (страхування ризиків, економічні розрахунки), які дають змогу знизити небезпеку та зменшити негативні наслідки.

**Література: 2, 4, 7, 23, 25, 29**

## Тема 6. Психологія ділового спілкування у сфері туризму.

1. Спілкування та його роль у діяльності керівника й підлеглих.
2. Професійне спілкування керівника.
3. Особливості ділового спілкування в туризмі.
4. Оцінка ефективності ділового спілкування на туристичних підприємствах.

Ділове спілкування є необхідною частиною людського життя, найважливішим видом відносин з іншими людьми. Спілкуючись у діловому співробітництві зі своїми підлеглими, начальником або колегами, кожен так чи інакше, свідомо чи стихійно спирається на ці подання. Але залежно від того, як людина розуміє моральні норми, який зміст в них вкладає, в якій мірі він їх взагалі враховує у спілкуванні, він може як полегшити собі ділове спілкування, зробити його більш ефективним, допомогти у вирішенні поставлених завдань і досягненні цілей, так і ускладнити це спілкування або навіть зробити його неможливим.

Знання особистості дозволяють визначити, наскільки ефективними можуть бути ділові відносини з конкретною людиною.

Функції спілкування виділяються у відповідності до змісту спілкування. Розрізняють чотири основні функції спілкування.

1. Інструментальна функція характеризує спілкування як соціальний механізм управління і передачі інформації, необхідної для виконання дії.
2. Інтегративна функція розкриває спілкування як засіб об'єднання людей
3. Функція самовираження визначає спілкування як форму порозуміння психологічного контексту.
4. Трансляційна функція виступає як функція передачі конкретних способів діяльності, оцінок і т. д.

Серед інших функцій спілкування можна назвати: експресивну (функція взаєморозуміння переживань і емоційних станів), соціального контролю (регламентації поведінки і діяльності), соціалізації (формування навичок взаємодії в суспільстві відповідно до прийнятих норм і правил) та ін

Структуру спілкування можна характеризувати шляхом виділення трьох взаємозалежних сторін:

1. Комунікативна сторона спілкування, чи комунікація у вузькому сенсі слова, полягає в обміні інформацією між індивідами, що спілкуються.
2. Інтерактивна сторона полягає в організації взаємодії між індивідами, що спілкуються, тобто в обміні не тільки знаннями, ідеями, а й діями.
3. Перцептивна сторона спілкування означає процес сприйняття і пізнання один одного партнерами по спілкуванню і встановлення на цій основі взаєморозуміння.

Природно, що всі ці терміни досить умовні. Іноді в більш-менш аналогічному значенні вживаються і інші. Звичайно, в реальній дійсності кожна з цих сторін не існує ізольовано від двох інших, і виділення їх можливе лише для аналізу, зокрема для побудови системи експериментальних досліджень. Усі зазначені тут сторони спілкування виявляються в малих групах, тобто в умовах безпосереднього контакту між людьми.

Мовний формою, в якій відбувається ділова розмова, є діалог, тобто почергова зміна реплік говорять, що представляють собою комплексне мовленнєвий єдність. Висловлювання говорять, хоча і є спонтанними,

будуються за певною схемою (наприклад, питання-відповідь) і набувають сенсу тільки в системі всього діалогу. Найпростішим прикладом можуть служити еліптичні речення, що не несуть інформації поза контекстом. Подібним чином одиничне монологічне висловлювання являє собою "комунікативний еліпсис" в рамках всього діалогу.

Ділове спілкування може виявлятися у різних формах: ділові бесіди (зустрічі, переговори, наради, «круглі столи»); ділові зустрічі (групові та віч-на-віч); публічні виступи (доповіді, повідомлення, самопрезентації тощо); зборів; прес-конференції (брифінги); ділові сніданки, обіди, вечери, фуршети; співбесіди (наприклад, при прийомі на роботу); спілкування через засоби масової комунікації (по телефону, через Інтернет, за звичайною та електронною поштою) тощо.

Ділове спілкування у туристичній діяльності — це встановлений порядок поведінки співробітників туристичного підприємства з клієнтами й основи стосунків персоналу між собою: керівників і підлеглих, а також рівних за посадами.

Працівник туристичної фірми не повинен безоглядно виконувати вимоги ділового етикету. Йому просто потрібно спробувати зрозуміти їхній внутрішній зміст і сутність, які зумовили їх необхідність у діловому спілкуванні. Норми ділового етикету — це не найвища істина, вони не мають абсолютного характеру і можуть змінюватися з часом. Однак їх розумне дотримання суттєво підвищить ефективність діяльності туристичної фірми.

Спеціалісти визначають низку принципів ділового етикету, які важливі і для туристичної галузі:

1. Здоровий глузд. Зміст вимог ділового етикету повинен відповідати здоровому глузду, що передбачає економію робочого часу, забезпечення порядку на підприємстві, підтримку організованості персоналу. Ці та інші цілі досягаються за допомогою ділового етикету.

2. Свобода. Виконання усіх правил і норм ділового етикету не повинно стати перепорою для вільного висловлювання поглядів і побажань ділового партнера. У партнера має бути свобода вибору. Стосовно сфери туристичної діяльності цей принцип набуває додаткового значення, оскільки передбачає терпиме ставлення до національних особливостей і культурних національних традицій іноземних гостей і партнерів туристичної фірми.

3. Етичність. Усі складники ділового етикету в своїй основі мають бути моральними, спрямованими на добро. Цей принцип дає змогу "оточити" туристичний бізнес численними "етичними фільтрами", які залишають аморальні вчинки персоналу за межами ділових стосунків. І коли працівник усвідомлює, що обдурювати клієнта не тільки аморально, а й не вигідно, то ефективність діяльності туристичного підприємства неухильно зростає.

Л. Зручність. Співробітники туристичного підприємства не повинні виконувати норми ділового етикету як щось неприродне і нав'язане ззовні. Правила поведінки відповідно до ділового етикету, у випадку їх розумного застосування не повинні заважати діловим стосункам, гальмувати розвиток туристичної фірми. Принцип зручності на туристичному підприємстві необхідно реалізувати в усьому: починаючи з організації робочого місця і закінчуючи правилами проведення презентації туристичного продукту.

5. Доцільність. Кожна вимога ділового етикету повинна слугувати певним цілям.

6. Економічність. На виконання рекомендацій ділового етикету не слід витрачати занадто багато грошей. Висока "ціна" моралі сама по собі неетична, оскільки с відрахуванням з доходу туристичного підприємства.

7. Невимушеність. Нав'язане механічне виконання вимог ділового етикету, позбавлене розуміння їх внутрішнього сенсу і значення, не дає позитивного ефекту. Етикетні норми і правила мають бути природними, виконуватися з легкістю і без напруження. Однак не слід плутати невимушеність із безцеремонністю, невихованістю і нахабством.

8. Консерватизм. Цей принцип простежується багато в чому: і в строгому діловому костюмі працівника туристичної фірми, і в його манерах спілкування, відданості певним традиціям. Такі вияви консерватизму мимоволі сприяють формуванню у клієнтів враження про туристичну фірму як чогось непорушного, постійного, незмінного і стійкого. Фундаментальність, надійність і стабільність завжди будуть приваблювати потенційних клієнтів і партнерів.

9. Універсалізм. Будь-яке правило або норма ділового етикету може застосовуватися в різних ситуаціях ділових стосунків.

10. Ефективність ділового етикету полягає в тому, що його стандарти дозволяють скорочувати строки виконання договорів, зменшувати кількість конфліктів у колективі тощо.

Застосування принципів ділового етикету на практиці є економічно вигідним і підвищує ефективність діяльності туристичного підприємства.

Ділове спілкування необхідно відповідно організувати. Початок цього процесу визначає формулювання цілі. Цілі, які формує турменеджер можуть бути різними: переконати співрозмовника придбати ту чи іншу туристичну послугу, укласти угоду, вирішити суперечливе питання, отримати необхідну інформацію тощо. Чітке розуміння такої цілі дуже важливе при виборі тактики спілкування.

При підготовці до ділового спілкування необхідно: визначити час, достатній для проведення спокійної, докладної розмови; передбачити обставини, які можуть зашкодити спілкуванню; перебороти почуття, які негативно впливають на об'єктивне сприйняття співрозмовника; передбачити можливі запитання і бути до них готовим.

На цьому етапі менеджер повинен не тільки оцінити майбутнього співрозмовника і ситуацію, що склалася, а й продумати манеру своєї поведінки, щоб ефективно управляти ним, створюючи при цьому сприятливі умови для спілкування.

Визначення стратегії і тактики спілкування передбачає окреслення головної і другорядної мети контакту. До тактики спілкування належить і вміння ставити запитання, спрямовуючи при цьому бесіду. Запитання можна ефективно використовувати для того, щоб переконати співрозмовника, отримати його згоду, переконати у своїх поглядах.

Багатоаспектність ділового спілкування в туризмі свідчить, що працівнику туристичного підприємства з метою оптимізації своєї діяльності на сьогодні недостатньо бути просто ввічливим і доброзичливим, він також повинен бути обізнаним з діловим етикетом, ситуацією на ринку туристичних послуг, мати високу кваліфікацію.

**Література: 2, 4, 5, 8, 10, 19**

## **Тема 7. Психологія відповідальності, соціальної відповідальності керівників**

1. Відповідальність як найважливіша якість особистості.
2. Соціальна відповідальність.
3. Психологічні основи формування соціальної відповідальності керівника.
4. Соціальна відповідальність туристичного підприємства: сутність та особливості формування.

На результати підприємницької діяльності поряд з виробничо-господарськими впливають й інші (соціальні, екологічні) чинники і значення останніх неухильно зростає. Цей факт дедалі більше усвідомлюється дослідниками та представниками ділових кіл, що спонукає їх до більш глибокого осмислення принципів відповідального ведення бізнесу на теоретичному і практичному рівнях.

Реалії функціонування вітчизняної економіки свідчать про те, що інтереси підприємництва у переважній більшості випадків зневажають соціальні запити суспільства. Разом з тим, у країнах з розвинутою ринковою економікою епоха цінової конкуренції, що тривала понад сто років і супроводжувалася безвідповідальною та нестримною гонитвою компаній за прибутками, добігає кінця [16]. Фахівці зазначають, що активне залучення споживачів і суспільства до внутрішніх процесів організацій ґрунтовно підриває глибоко вкорінені засади бізнесу: 1) що будь-який суб'єкт підприємництва може творити цінність одноосібно; 2) що носієм цінності є тільки продукти або послуги суб'єкта підприємництва. На часі вирішення актуальної й нагальної проблеми сьогодення – побудова моделі взаємовідповідальної взаємодії між суспільством, споживачами та суб'єктом підприємництва, і, як наслідок, обґрунтування ділової етики, якої вимагає сучасний характер підприємницької діяльності.

Теоретичні засади відповідального підприємництва, а на ранніх етапах розвитку людської цивілізації – господарювання та споживання його результатів закладено у філософських і релігійних ученнях, що дійшли до наших днів у вигляді трактатів і святих писань. Протягом тисячоліть погляди мислителів щодо принципів ведення господарської діяльності еволюціонували й відображені у творах представників різних політекономічних і соціальних течій. Прагненням розвинути етичну складову політичної економії та розповсюдити предмет її дослідження у сферу потреб моральної свідомості вирізнялися наукові праці функціонерів соціалістичного руху XVII–XIX ст. Зокрема, ідеї реформування суспільного устрою на засадах політичної і соціально-економічної рівності пропагував Дж. Уінстенлі. Серед найбільш відомих його творів – «Закон свободи, викладений у вигляді програми, або відновлення дійсної системи правління» (1652 р.), у якому доведено необхідність «ліквідації приватної власності на землю й становлення республіки дрібних виробників, побудованої на принципах загального користування землею та її плодами». Для революційної Англії другої половини XVII ст. ідеї Дж. Уінстенлі були, безперечно, прогресивними, проте через свою утопічність не були втілені в практику. Більш обґрунтованими з методологічного та практичного поглядів історики економічної думки [3, 5]

визнають концептуальні підходи до суспільних перетворень К. Плокбоя та Д. Белерса. За проектом К. Плокбоя, основу організації господарського суспільства мали становити фаланстери – самостійні об'єднання членів господарської комуні, кожен із яких здобував особисту свободу та право на управління діяльністю співтовариства, а також, зберігаючи особисту власність, позбавлявся права зловживати колективною. Капітал, внесений учасниками на потреби товариства, в разі необхідності повертався його власнику, але без винагороди. Громада забезпечувала всіх членів житлом і достатнім утриманням, а надлишки щопівріччя розподілялися між ними відповідно до потреб.

Один із вирішальних етапів становлення і розвитку філософії соціальної відповідальності та масового розповсюдження її основоположних принципів у сферу господарювання припадає на початок ХІХ ст. На думку дослідників [3, 6], найбільш визначна роль в

історії розвитку соціалістичного і кооперативного руху належить Р. Оуену, який явив собою принципово новий тип підприємця соціально-реформістського укладу. Багатий

досвід підприємницької діяльності в сферах торгівлі і виробництва відіграв вирішальну

роль у становленні його як агітатора соціалістичних, навіть комуністичних ідей. У контексті нашого дослідження серед безперечних досягнень Р. Оуена насамперед заслуговують на увагу ті, що спрямовані на покращення матеріального стану та підвищення соціального статусу найманих працівників. Підтвердженням цього стали успішно реалізований проект покращання умов життя працівників однієї із прядильних фабрик у Шотландії; суттєве обмеження дитячої праці та робочого часу для дорослих; лобіювання ідеї державного регулювання соціально-трудових відносин на виробництві; агітація на користь обов'язкової державної освіти для найманих працівників [3, с. 476]. Погляди Р. Оуена про необхідність державної регламентації соціальної відповідальності підприємців пізніше були розвинені французьким промисловцем Д. Леграном, який доводив необхідність запровадження міжнародних трудових норм для регулювання умов праці на заводах і фабриках [6, с. 13]. Чи не найбільшою заслугою Р. Оуена слід, на нашу думку, визнати те, що попри часткову реалізацію розроблених соціальних новацій його діяльність видається і практичною, і доцільною одночасно, що підводить її до рівня

соціально-економічного вчення та надає характеру наукової. Саме привабливість і достатня обґрунтованість соціалістичних ідей Р. Оуена сприяли їх популяризації та наслідуванню поборниками соціально-економічної та політичної рівності Дж. Рескіним, Т. Карлейлем, Л. Толстим, С. Булгаковим, а також подальшому розвитку діалогу в межах тріади «влада – підприємці – наймані працівники».

Соціалізація економіки, насамперед за класичним сценарієм, асоціюється з переходом до постіндустріального суспільства, підвищенням у виробництві ролі людини, її здібностей і знань. У цьому процесі науковці [14] акцентують увагу на трьох головних аспектах: соціалізації власності на засоби виробництва, яка означає подолання відчуженості від них працівника, що, у свою чергу, виражається в його участі у власності за допомогою акцій, у



зростання частки і значення акціонерних товариств, у яких працівники є головними акціонерами, тощо; соціалізації праці, перетворення її із засобу заробляння грошей на засіб моралізації особи, її життєвих і творчих можливостей; соціалізації результатів виробництва, яка проявляється в перерозподілі валового національного продукту з метою зменшення соціальної нерівності, в розвитку інституцій соціального захисту населення тощо [14, с. 41].

На думку економістів, початок класичного процесу соціалізації ідентифікується зі світовою економічною кризою 1929–1933 рр. і є одним із її об'єктивних наслідків. Саме під час Великої депресії 30-х рр. становище трудящих досягло критичної межі, що слугувало підтвердженням обмеженості ринкового саморегулювання і доводило необхідність включення механізмів державного регулювання, зокрема соціального захисту населення. Переосмислення ролі особистості і творчих здібностей найманого працівника у процесі виробництва й економічного зростання створило сприятливий ґрунт для інвестицій у людський капітал і підвело до їх рівня стратегічно важливого чинника конкурентоспроможності та формування прибутків підприємницьких структур.

Очевидно, що зазначені процеси виходять за межі капіталу і навіть заперечують його сутність, частка вартості робочої сили в доданій вартості неухильно зростає і є безперечним підтвердженням початку соціалізації капіталу, становлення елементів соціально-економічного ладу в старій формі суспільства [14, с. 42].

Уроки історії економіки переконливо свідчать про те, що через цілу низку причин категорії «капіталу» та «відповідальності бізнесу» досить важко узгоджуються між собою, проте це можливо за рахунок створення нових, соціально орієнтованих форм організації підприємництва та здійснення діяльності згідно з принципами соціальної відповідальності.

Практика підприємницької діяльності свідчить, що в країнах з розвинутою економікою

соціальна відповідальність перетворюється з традиційного елементу корпоративного діалогу на головну складову стратегії стійкого розвитку [10, с. 6–8].

На нашу думку, проведений теоретичний аналіз історичного розвитку філософії відповідального господарювання підтверджує тезу відомого українського вченого-економіста Г. В. Задорожного: «Питання про необхідність розробки соціальної економії підсвідомо існувало декілька століть, але в ХХ ст. воно постало як актуальне завдання, але сформульоване в дещо лаконічно-іронічній формі: «Соціал» написати. І хоча про соціальну економіку писали у 70–80-х рр. минулого століття, мова не йшла про кардинальне оновлення методологічних засад економічної науки» [9, с. 40]. Тільки після виходу у світ праць І. Пригожина, Г. Хакена та деяких інших дослідників постнекласична раціональність почала стверджуватися поряд з природничими, у соціальних науках, а також і в суспільній практиці шляхом більш чіткої експлікації власних методологічних засад, зокрема, як соціально-практичне застосування ідей самоорганізації універсуму [4].

Соціальна відповідальність туристичного підприємства в сучасному розумінні - є концепцією менеджменту туристичного підприємства, являє собою системну діяльність з підпорядкуванням економічних завдань соціальним, є переорієнтацією в управлінні з короткочасної економічної політики організації на стратегічні програми сталого розвитку [3, с. 80].

Бути соціально відповідальним для сучасного підприємства сфери туризму значить не тільки виконувати відповідні правові зобов'язання, але також виходити за межі відповідності законодавству та вкладати «більше» в людські ресурси, довкілля та відносини зі «стейкхолдерами» (зацікавленими сторонами). Досвіди інвестицій у екологічно відповідальні технології та бізнес практики показують, що компанії, які роблять більше ніж це вимагається законодавством, можуть підвищити свою конкурентоспроможність а отже, підвищити обсяги виробництва.

В цілому виділяють наступні переваги формування соціальної відповідальності для туристичного бізнесу:

1. Зростання обсягів реалізації послуг, підвищення лояльності клієнтів. Експерти доводять, що участь у соціальних проектах робить компанію більш привабливою для споживача, в результаті чого компанія може отримати значні переваги.

2. Підвищення інтересу інвесторів. Доступ до соціально-відповідальних інвестицій, при розподілі яких інвестори беруть до уваги показники, що характеризують діяльність компанії в соціальній та етичній сферах, у сфері захисту навколишнього середовища.

3. Формування позитивного іміджу, що полегшує процес освоєння нових ринків та закріплення своїх позицій серед конкурентів. Ця перевага є дуже важливою, адже імідж - це потужний інструмент розвитку бізнесу та вагомий засіб в конкурентній боротьбі. Окрім цього, репутація, як будь-який інший актив, має свою вартісну оцінку.

4. Підвищення продуктивності праці і якості послуг, як наслідок ефективної внутрішньої політики. Більша можливість залучати та утримувати цінних співробітників. Внутрішні соціальні програми компаній виступають потужним фактором мотивації і формування лояльного ставлення працівників до компанії.

5. Поліпшення взаємовідносин із громадськістю та місцевою владою, зменшення претензій з боку регулюючих органів. Соціальна відповідальність створює можливості для «вростання» компанії у місцеве середовище, з'являється прихильність з боку місцевого населення, органів державної влади і місцевого самоврядування.

6. Доступ до нових ринків, зокрема міжнародних, стандартизація згідно з міжнародними критеріями (ISO і т.д.).

Практичним важелем інтеграції соціальної відповідальності у процес функціонування організацій сфери туризму може бути створення та поширення соціальних програм.

Соціальні програми - добровільно здійснювана організацією діяльність з охорони природи, розвитку персоналу, створення сприятливих умов праці, підтримки місцевого співтовариства, благодійна діяльність та добросовісна ділова практика. [2, с.148].

Науковці виділяють наступні типи соціальних програм: власні програми компаній; програми партнерства з місцевими, регіональними і загальнодержавними органами управління; програми партнерства з некомерційними організаціями; програми співпраці з громадськими організаціями та професійними об'єднаннями; програми інформаційного співробітництва зі ЗМІ.

Основними засобами реалізації соціальних програм для підприємств туристичного бізнесу може бути наступне:

1. Благодійні пожертви та спонсорська допомога - форма адресної допомоги компанії для проведення соціальних програм як у грошовій, так і в натуральній формі (продукція, послуги, адміністративні приміщення, приміщення для проведення заходів, транспорт, обладнання, призові фонди, оплата рахунків організацій, які отримують допомогу та ін).

2. Делегування співробітників компанії та волонтерські роботи - добровільне залучення співробітників компанії в соціальні програми зовнішньої спрямованості через безоплатне надання одержувачам часу, знань, навичок, інформації, контактів і зв'язків співробітників.

3. Грошові гранти – форма адресної фінансової допомоги компанії в реалізації соціальних програм у галузі освіти та в проведенні прикладних досліджень.

4. Корпоративний фонд - створення цільового фонду компанії з метою реалізації її соціальної діяльності.

5. Соціальні інвестиції - форма фінансової допомоги компанії на реалізацію довгострокових і, як правило, спільних партнерських соціальних програм, спрямованих на зниження соціальної напруги в регіонах присутності компанії і підвищення рівня життя різних верств суспільства.

6. Соціальний маркетинг - форма адресної фінансової допомоги, яка полягає у направленні відсотка від продажів туристичних послуг на проведення соціальних програм компанії.

Соціальні програми повинні відбиратися за чіткими критеріями значимості, що впливає з гармонійного поєднання інтересів суб'єктів та об'єктів соціальної діяльності, ефективності для компанії, відповідності очікуванням і можливостям усіх стейкхолдерів, актуальності для суспільства, наявності довгострокового плану розвитку.

Формування та реалізація дієвих соціальних програм може стати надійним важелем інтеграції соціальної відповідальності у процес функціонування підприємств сфери туризму, сприятиме подальшому розвитку туризму в Україні, гармонізації відносин між усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) туристичного бізнесу, забезпеченню захисту прав і загальних інтересів суб'єктів та об'єктів туристичної діяльності, підвищенню рівня соціального розвитку суспільства та поступовому досягненню сталого розвитку.

**Література:** 7, 16, 20, 22, 25, 27

## Тема 8. Психологія управління конфліктними ситуаціями

1. Конфлікти в управлінні та можливості їх подолання.
2. Види та особливості конфліктів в управлінні туристичним підприємством.
3. Психологія управління конфліктними ситуаціями.

Кожен колектив складається із працівників, які значною мірою відрізняються одне від одного. Це — відмінність у віці, освіті, стажі роботи, професійному і життєвому досвіді. Крім того, це різниця у цілях і завданнях, які люди перед собою ставлять, у способах їх досягнення. Також відмінність у функціях і обов'язках. Потрібно брати до уваги рольові та статусні відмінності.

Водночас це широкий спектр різноманітних особистих особливостей, відмінність у цінностях, установках, поглядах на проблеми, які виникають у процесі роботи. Ці відмінності у колективах зумовлюють виникнення конфліктних ситуацій та конфліктів.

Конфлікт (від лат. *conflictus* — зіткнення) — зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії.

Поряд із таким визначенням конфлікту постають також й інші наукові визначення, що більш точно передають зміст цього поняття. Один із можливих варіантів визначення конфлікту полягає в його філософському розумінні, у відповідності з яким він описується як "крайній випадок загострення протиріч" (Філософська енциклопедія, 1964 р.). Тоді, наприклад, соціальний конфлікт може бути визначений як "крайній випадок загострення соціальних протиріч", що виражається у зіткненні різних соціальних спільнот — класів, націй, держав, соціальних груп, соціальних інститутів. А. Г. Здравомислов, автор найбільш фундаментальної монографії з проблем соціології конфліктів, пише, що "конфлікт — це найважливіша сторона взаємодії людей у суспільстві, своєрідна клітина соціального буття. Це форма відношень між потенційними й актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена протилежними цінностями і нормами, інтересами і потребами".

Р. Дарендорф, найбільш відомий західний дослідник соціального конфлікту, визначає його як "будь-яке відношення між елементами, які можна описати через об'єктивні ("патентні") чи суб'єктивні ("явні") протилежності".

Психологічний словник визначає конфлікт як "протиріччя, що важко вирішити, пов'язане з гострими емоційними переживаннями". При цьому в якості його форм виділяються внутрішньо-особистісні, міжособистісні та групові конфлікти.

А. Я. Атщупов і А. І. Шітілов пропонують таке визначення: "Під конфліктом розуміють найбільш гострий спосіб вирішення значущих протиріч, що виникають у процесі взаємодії і полягають у протидії суб'єктів конфлікту, що супроводжується негативними емоціями та переживаннями". Якщо є наявною протидія, але відсутні негативні емоції чи, навпаки, негативні емоції переживаються, але немає протидії, то такі ситуації вважаються передконфліктними. Тим самим запропоноване розуміння конфлікту передбачає як його обов'язкові компоненти негативні почуття і протидії суб'єктів.

В. І. Хасан, один з відомих вітчизняних дослідників конфлікту, пропонує визначення: "Конфлікт — це така характеристика взаємодії, в якій дії, що не можуть існувати в незмінному виді, взаємо замінюють одна одну, потребуючи для цього спеціальної організації". При цьому важливо враховувати, що дію можна розглядати і в зовнішньому, і у внутрішньому плані. Разом із тим будь-який конфлікт "являє собою протиріччя, що актуалізувалося, тобто втілені у взаємодії цінності, установки, мотиви, що протистоять одна одній. Можна стверджувати, що для свого вирішення протиріччя обов'язково має втілитися в діях, в їх зіткненні. Тільки через зіткнення дій протиріччя себе і проявляє". У цьому визначенні складовими конфлікту можна виділити такі його компоненти, як наявність протиріч і зіткнення, при цьому сам конфлікт розглядається передусім як характеристика взаємодії.

Таким чином, аналіз цих та інших визначень показує, що при всій подібності характеристик, що описуються як складові компонентів чи ознак конфлікту, ні одне з визначень не може бути прийняте за універсальне.

Більшість керівників дуже обережно й упереджено ставляться до самого слова "конфлікт". Вони намагаються будь-яким способом уникнути конфліктних ситуацій. І це зрозуміло, тому що у свідомості людей конфлікт пов'язаний з погіршенням взаємин, втратою взаєморозуміння та довіри, зниженням працездатності тощо.

З позиції психології конфлікти — це природні закономірні процеси в життєдіяльності людей і організацій, які є неминучими умовами їх розвитку. Звичайно, тут ідеться про конструктивні конфлікти на відміну від деструктивних, котрі гальмують розвиток.

Конструктивні — це такі конфлікти, які пов'язані із суперечністю, розбіжністю і боротьбою з принципово значущих проблем життя організації. Вони можуть бути джерелом розвитку колективу на шляху до нових цілей і здебільшого супроводжуються формуванням нових норм і цінностей. Конфлікт передусім виявляє джерело розбіжностей, що дає змогу усунути його. Позитивний ефект конструктивного конфлікту для окремої людини може виявлятися і в тому, що при його вирішенні відбувається усунення внутрішнього психічного напруження і, як наслідок, буде знайдено вихід зі стану фрустрації. Відомо також, що конфлікт може виконувати функцію об'єднання, інтеграції групи щодо зовнішніх проблем і труднощів.

Зауважимо, що в житті кожної організації нерідко наявні конфлікти, які виконують негативну, руйнівну функцію. Це деструктивні конфлікти. Вони є результатом помилкового, неправильного розуміння виробничої реальності, значних розбіжностей у поглядах, інтересах, намаганнях людей, а інколи й результатом визначення егоїстичних, корисних цілей. Як відомо із практики, деструктивні конфлікти послаблюють ціннісно-орієнтаційну єдність групи, погіршують соціально-психологічний клімат у колективі, погіршують згуртованість і ефективність діяльності.

На підставі спеціальних психологічних досліджень виявлено, що втрата робочого часу від конфліктів і після конфліктних переживань становить близько 15 %, а продуктивність праці може знижуватись до 20 % і більше.

Під час аналізу конфлікту дуже важливо з'ясувати справжні причини його виникнення. Зокрема, які справжні мотиви поведінки сторін, що конфліктують,

які їхні інтереси, що люди хочуть отримати і як намагаються змінити виробничу реальність.

З огляду на це завдання керівника сьогодні нерідко полягає не стільки в тому, щоб усунути або попередити конфлікт, а в тому, щоб знайти спосіб зробити його продуктивним. Для того, щоб максимально використати продуктивні можливості конфлікту і звести до мінімуму його негативні наслідки, необхідно навчитися управляти конфліктом.

Конфлікт у колективі є суперечністю, яка виникає між людьми внаслідок розбіжностей у їхніх інтересах, поглядах, установках, домаганнях. У діяльності виробничого колективу конфлікти можуть бути найрізноманітнішими, але завжди виявляються як відношення взаємної протидії особистостей, активного їх зіткнення.

Зазвичай конфлікту передують певний період прихованого зростання напруження, незадоволеності, труднощів. Цей період називають конфліктною ситуацією.

Під конфліктною ситуацією потрібно розуміти збіг передумов, умов і причин (потенційного) конфлікту. Це така напружена ситуація, яка може "перерости" у відкритий конфлікт.

В основі кожного конфлікту, незалежно від рівня його перебігу, є організаційні, виробничі та міжособистісні причини.

Організаційний конфлікт— це різновидність конфліктів, які виникають в колективі внаслідок неузгодженості формальної організаційної поведінки і реальної поведінки членів колективу.

До кожного працівника організація ставить цілий перелік вимог, які зафіксовані в певних офіційних документах (правилах внутрішнього розпорядку, посадових інструкціях, наказах, статуті тощо), а також закріплені у традиціях та нормах поведінки, які склалися в колективі. Водночас, поведінка кожного працівника індивідуальна, оскільки кожен шукає своє місце в колективі, у структурі посадових формальних і неформальних взаємин, намагається знайти застосування своїх здібностей, задоволеність у праці, в спілкуванні з іншими членами організації.

Організаційний конфлікт виникає:

— по-перше, якщо працівник з якихось причин не виконує, ігнорує вимоги, які ставить до нього організація (порушує дисципліну, неякісно виконує свої обов'язки тощо);

— по-друге, якщо вимоги, котрі ставлять перед працівником, нечіткі, неконкретні, суперечливі, (низька якість посадових інструкцій, непродуманий розподіл посадових обов'язків, недостатнє організаційне забезпечення та ін.). Також виконання функції контролю, ревізії, нормування, оцінення часто "втягує" працівників у конфліктні ситуації. Це не означає, звичайно, що завжди виконання цих функцій призводить до конфлікту. Конфлікт виникає тільки у тих випадках, коли немає організаційного і психологічного забезпечення виконання цих функцій.

Виробничий конфлікт здебільшого виникає в колективі, де низький рівень організації праці й управління. Причинами такого конфлікту може бути морально застаріла техніка, обладнання, не пристосоване до нормальної роботи

приміщення, дефіцит нової техніки (наприклад, конфлікт між водіями, зумовлений дефіцитом нових машин тощо).

Виробничий конфлікт може також виникнути внаслідок недостатнього забезпечення управлінського апарату інформацією, некваліфікованого управлінського рішення, яке впроваджується в життя, може бути зумовленим необґрунтованістю норм виробітку, низькою кваліфікацією працівників, яка не відповідає кваліфікації виконуваної роботи, тощо.

Вирішення цих конфліктів безпосередньо пов'язане із впровадженням наукової організації праці, з широким застосуванням економічних і психологічних методів управління. Широке застосування цих методів управління є основою для створення умов попередження виробничих конфліктів.

Міжособистісні конфлікти зумовлені антипатією, особистою ворожістю, неприязню працівників одне до одного, незбігом цінностей, установок, норм тощо: як за наявності, так і за відсутності об'єктивних виробничих, організаційних причин конфлікту. Крім того, міжособистісний конфлікт може бути наслідком організаційного і виробничого конфліктів, коли принципові розбіжності на функціональній, діловій основі переходять у взаємну особисту неприязнь або ворожнечу.

Організаційні та виробничі конфлікти порівняно з міжособистісними мають здебільшого конструктивний, мобільний характер. Вони зникають, як тільки зникає (вичерпується) предмет суперечки, вирішується проблема або завдання, які спричинили зіткнення сторін. Міжособистісний конфлікт має застійний, інерційний характер і вимагає більше часу на його вирішення.

Основною ознакою для класифікації конфліктів за М. Дейчем є співвідношення між об'єктивним станом справ та тим станом, який реально склався у конфлікуючих сторін. М. Дейч виділяє шість типів конфлікту:

1. "Реальний конфлікт" — це конфлікт, який об'єктивно існує й адекватно сприймається.

2. "Випадковий, або умовний конфлікт" — залежить від обставин, що можуть змінюватися, але ці обставини не усвідомлюються конфлікуючими сторонами.

3. "Зміщений конфлікт" — це реальний конфлікт, за яким приховується інший, що є справжнім чинником конфлікуючої сторони.

4. "Помилково дописаний конфлікт" — конфлікт, що помилково тлумачиться.

5. "Латентний конфлікт" — конфлікт, який має відбутися, але не виникає тому, що не усвідомлюється.

6. "Хибний конфлікт" — у цьому випадку реальних підстав для конфлікту не існує, об'єктивно його немає, але він виникає у свідомості конфлікуючих сторін через помилкове сприймання та розуміння ситуації.

Класифікацію конфліктів на підставі виокремлення причинно-мотиваційних зв'язків провела Н. Гришина. Вона вирізняє типи конфліктів залежно від стосунків, визначених спільною діяльністю, потребою у спілкуванні, та належності до певної виробничої структури. По-перше, це конфлікти, що є реакцією на перешкоди щодо досягнення соціально корисних цілей; по-друге, конфлікти, що виникають як реакція на перешкоди в

досягненні особистих цілей (реалізація особистого потенціалу, прагнення до професійного зростання); по-третє, це конфлікти протидії окремих людей соціальним нормам, і, по-четверте, конфлікти особистісні, зумовлені несумісністю індивідуальних психологічних рис.

**Література: 7, 16, 20, 22, 25, 27**



## **Тема 9. Попередження та подолання стресів працівників туризму**

1. Сутність стресу, психологія стресу.
2. Особливості виникнення та подолання стресу у працівників туристичних підприємств.
3. Психологічні особливості особистості як передумова стресостійкості.

Стрес – стан психічної напруги, що виникає в процесі діяльності в найбільш складних і важких умовах. Життя часом стає суворою і безжалісною школою для людини. Виникаючи на нашому шляху труднощів (від дрібної проблеми до трагічної ситуації) викликають у нас емоційні реакції негативного типу, що супроводжуються цілою гамою фізіологічних і психологічних зрушень.

Існують різні наукові підходи до розуміння стресу. Найбільш популярної є теорія стресу, запропонована Г.Сельє. У рамках цієї теорії механізм виникнення стресу порозумівається в такий спосіб.

Усі біологічні організми мають життєво важливий уроджений механізм підтримки внутрішньої рівноваги і балансу. Сильні зовнішні подразники можуть порушити рівновагу. Організм реагує на це захисно-приспосувальною реакцією підвищеного порушення. За допомогою порушення організм намагається пристосуватися до подразника. Це неспецифічне для організму порушення і є станом стресу. Якщо подразник не зникає, стрес підсилюється, розвивається, викликаючи в організмі цілий ряд особливих змін – організм намагається захиститися від стресу, попередити його або придушити. Однак можливості організму не безмежні і при сильному стресовому впливі швидко виснажуються, що може привести до захворювання і навіть смерті людини.

У ході розвитку стресу спостерігають три стадії:

1. Стадія тривоги. Це найперша стадія, що виникає з появою подразника, що викликає стрес. Наявність такого подразника викликає ряд фізіологічних змін: у людини учащається подих, трохи піднімається тиск, підвищується пульс. Змінюються і психічні функції: підсилюється порушення, вся увага концентрується на подразнику, виявляється підвищений особистісний контроль ситуації.

Усе разом покликано мобілізувати захисні можливості організму і механізми саморегуляції на захист від стресу. Якщо цієї дії досить, то тривога і хвилювання вщухають, стрес закінчується. Більшість стресів дозволяється на цій стадії.

2. Стадія опору. Настає у випадку, якщо стрес фактор, що викликав, продовжує діяти. Тоді організм захищається від стресу, витрачаючи "резервний" запас сил, з максимальним навантаженням на всі системи організму.

3. Стадія виснаження. Якщо подразник продовжує діяти, то відбувається зменшення можливостей протистояння стресові, тому що виснажуються резерви людини. Знижується загальна опірність організму. Стрес "захоплює" людини і може привести його до хвороби.

Стрес має фізіологічні, психологічні, особистісні і медичні ознаки. Крім того, будь-який стрес обов'язково включає емоційна напруга.

Фізіологічні ознаки: хекання , частий пульс, почервоніння або збліднення

шкіри особи, збільшення адреналіну в крові, потіння.

Психологічні ознаки: зміна динаміки психічних функцій, найчастіше

Уповільнення розумових операцій, розсіювання уваги, ослаблення функції пам'яті, зменшення сенсорної чутливості, гальмування процесу ухвалення рішення.

Особистісні ознаки: повне придушення волі, зниження самоконтролю, пасивність і стереотипність поведінки, нездатність до творчих рішень, підвищена сугестивність, страх, тривожність, невмотивоване занепокоєння.

Медичні ознаки: підвищена нервозність, наявність істеричних реакцій, непритомності, афекти, головні болі, безсоння.

активних способів підвищення загальної стійкості людського організму.

Їх можна спробувати розділити на три групи:

Перша група – включає способи, що використовують фізичні фактори впливу – це фізична культура, загартовування організму, біг підтюпцем і т.д.

Друга група – аутогенне тренування, психотерапія, гіпноз.

Третя група способів підвищення загальної стійкості організму зв'язана з біологічно активними речовинами.

Визначеною притягальною силою володіє й алкоголь, що полягає в його особливостях дії на людську психіку. Вплив алкоголю різнобічно. Помірне й епізодичне вживання алкоголю підвищує настрій, зм'якшує занепокоєння, тривогу, напруженість, робить людини більш товариським, контактним.

Оптимальний спосіб рятування від тривалого стресу – цілком розв'язати конфлікт, усунути розбіжності, помиритися. Якщо зробити це неможливо, варто логічно переоцінити значимість конфлікту, наприклад, пошукати виправдання для свого кривдника. Можна виділити різні способи зниження значимості конфлікту. Перший з них можна охарактеризувати словом зате. Суть його – зуміти витягти користь, щось позитивне навіть з невдачі. Другий прийом заспокоєння – довести собі, що могло бути і гірше. Порівняння власних негод з чужим ще великим горем (а іншому набагато гірше) дозволяє непохитно і спокійно відреагувати на невдачу. Цікавий спосіб заспокоєння по типі зелений виноград: подібно лисиці з байки сказати собі, що те, до чого тільки що безуспішно прагнув, не так уже добре, як здавалося, і тому цього мені не треба.

Один із кращих способів заспокоєння – це спілкування з близькою людиною, коли можна, по-перше, як говорять, вилити душеві, тобто розрядити вогнище порушення; по-друге, переключитися на цікаву тему; по третє, спільно відшукати шлях до благополучного дозволу конфлікту або хоча б до зниження його значимості.

Коли людина виговориться, його порушення знижується, і в цей момент з'являється можливість роз'яснити йому що-небудь, заспокоїти, направити його. Потреба розрядити емоційну напруженість у русі іноді виявляється в тім, що людина метається по кімнаті, рве щось. Для того, щоб швидше нормалізувати свій стан після неприємностей, корисно дати собі посилене фізичне навантаження.

Важливий спосіб зняття психічної напруги – це активізація почуття гумору. Суть почуття гумору не в тім, щоб бачити і почувати комічне там, де воно є, а в тім, щоб сприймати як комічне те, що претендує бути серйозним,

тобто зуміти поставитися до чого хвилюючий як до малозначної і невартому серйозної уваги, зуміти посміхнутися або розсміятися у важкій ситуації. Сміх приводить до падіння тривожності; коли людина посміялася, те його м'язи менш напружені (релаксація) і серцебиття нормалізоване.

Можливі способи боротьби зі стресом: релаксація; концентрація; ауторегуляція подиху.

**Література:** 8, 9, 13

## Тема 10. Методи психометричного оцінювання управлінського персоналу в туризмі

1. Сутність та особливості психометричного оцінювання на туристичних підприємствах.
2. Тестування професійних компетенцій управлінського персоналу.

Сучасні методи психодіагностики охоплюють дослідження усіх психічних процесів, властивостей і станів людини. Створення, опис і наукове визнання наукових понять і явищ пов'язані з експериментальним вивченням їх психодіагностичними засобами. Визначення існування нових наукових об'єктів експериментальним шляхом неможливе без дотримання спеціальних вимог до психодіагностування.

Основні вимоги до тестів та інших діагностичних методів обґрунтував сучасний англійський психолог Пол Клайн. До них належать такі обов'язкові умови: застосування шкали відношень або, як мінімум, шкали інтервалів, надійність, валідність, дискримінативність, наявність нормативних даних, а також такі вимоги, як просте формулювання і однозначність тестових завдань, обмеження часу їх виконання, соціокультурна адаптивність тесту, операціоналізація, верифікація тощо.

Застосування шкали інтервалів.

Вони бувають кількох рівнів, ієрархічно впорядкованих за складністю: номінативні шкали (шкали найменувань), порядкові шкали, шкали інтервалів, шкали відношень. В ідеалі розробник психологічних тестів повинен прагнути використовувати шкали відношень. Коли це неможливо, бажане застосування шкали інтервалів, якщо передбачається, що результати будуть піддаватися статистичному аналізу. Оскільки вивчення валідності тестів завжди вимагає такого аналізу (а також тому, що можливість отримати кількісні показники вимірювань у психологічних тестах є помітною перевагою порівняно з іншими видами досліджень), очевидно, нічого менш точного, ніж шкала інтервалів, використовувати не можна. Більшість психометричних тестів тяжіють до інтервальних шкал.

Надійність.

У психометрії термін "надійність" має подвійне значення. Тест називається надійним, якщо він є внутрішньо погодженим і дає одні й ті самі показники для кожного досліджуваного (за умови, що досліджуваний не змінився) при повторному тестуванні. Надійність при повторному тестуванні з плином часу називається ретестовою надійністю.

Валідність.

Тест називають валідним, якщо він належно вимірює властивості, якості, процеси. Існує багато різних способів доведення валідності тестів, і кожний з них відповідає різним аспектам цього значення: очевидна (зовнішня) валідність; конкурентна валідність; прогностична валідність; змістова валідність; конструктна валідність.

Дискримінативність.

Нею є диференційна здатність тесту загалом або тестового завдання, що вказує на їх здатність розділяти окремих досліджуваних за рівнем виконання. Якщо всі досліджувані дають на тестове завдання одну і ту саму відповідь, це

означає, що завдання не наділене дискримінативністю - здатністю окремих пунктів тесту диференціювати досліджуваних стосовно "максимального" або "мінімального" результату тесту. Певним функціональним синонімом дискримінативності є інформативність.

Наявність нормативних даних.

Такими нормами вважають репрезентативні середні показники за тестом - показники, що репрезентують велику кількість людей, завдяки яким можна порівнювати показники певного індивіда, оцінюючи рівень його психологічного розвитку. Нормою тесту є середній рівень розвитку великої кількості людей, подібних на досліджуваного за певними соціально-демографічними характеристиками. Ця норма визначається у результаті тестування великої вибірки випробовуваних певного віку і статі та усереднення отриманих оцінок з їхньою наступною диференціацією за віком, статтю та іншими релевантними показниками. Нормальним вважається те, що належить до середини розподілу. Його "хвостові" частини вказують на сферу низьких (субнормальних) або високих (супернормальних) значень. Для оцінювання якості співвідносять отриманий показник з іншими й у такий спосіб визначають його місце на кривій нормального розподілу.

Соціокультурна адаптованість тесту.

Вона полягає у відповідності тестових завдань і тестових оцінок, які досліджуваний отримує за цими завданнями, особливостям культури суспільства, де використовується тест, запозичений з іншої країни. Якщо, наприклад, створений у Європі тест інтелекту вперше застосовується в країні, у структурі інтелекту якої домінує не словесно-логічне, а образне чи практичне мислення, він обов'язково повинен пройти оброблення, стати соціокультурно адаптованим. В іншому разі отримані результати не відповідатимуть рівню розвитку мислення жителів цієї країни.

При повторному використанні тесту в умовах, відмінних від умов країни, де він був створений, майже завжди потрібно співвідносити ці умови чи адаптувати тест. Буквальний переклад словесних формулювань тестових завдань не буває точним за змістом понять, тому від нього слід відмовитися і зробити переклад, близьким не за значеннями слів, а за змістом.

Простота формулювань і однозначність тестових завдань.

Відповідно до цієї вимоги тест не повинен передбачати завдань, які досліджувані можуть по-різному сприймати і розуміти.

Обмеження часу виконання тестових завдань.

Термін виконання завдань психологічного тесту не повинен перевищувати 1,5-2 годин, оскільки триваліший час людині важко зберегти працездатність на високому рівні.

Операціоналізація та верифікація.

Операціоналізація при впровадженні нових наукових понять передбачає обов'язкове вказування процедур, прийомів і методів, які дають змогу довести існування описаного явища, означеного поняттям, тобто практичних дій або операцій, які може виконати дослідник для виявлення позначених поняттям властивостей.

Вимогою верифікації є перевірка на реальне існування будь-якого поняття, що претендує на статус наукового, за допомогою відповідної

психодіагностичної процедури. Наприклад, при впровадженні у науковий обіг поняття "мотив" необхідно визначити його через інші відомі поняття доступними способами діагностування явищ, що входять до змісту поняття. Якщо пропонують таке визначення: "Мотив - це внутрішнє, психологічне, усвідомлюване чи неусвідомлюване спонукальне джерело дій людини, яке додає їй цілеспрямованості і підтримує її активність", то передбачається, що всі знають зміст цих понять. У протилежному разі необхідно доповнити загальне визначення мотиву роз'ясненнями інших понять. Наступна дія операціоналізації поняття "мотив" повинна репрезентувати психодіагностичну методику, яка підтвердить його існування. На завершальному етапі перевіряють існування явища "мотив" і всіх зазначених у його визначенні властивостей на практиці, тобто з вимогою верифікації.

Психолог, обираючи методику для психодіагностування певної психологічної якості (якостей) людини, повинен чітко знати, чи відповідає обрана ним методика переліченим вимогам, інакше він не зможе з'ясувати достовірності отриманих результатів.

Психодіагностичні методики повинні відповідати і таким додатковим вимогам:

а) простота і низька трудомісткість незалежно від рівня складності тесту. Виконання методики потребує затрачений мінімум фізичних і психологічних зусиль;

б) зрозумілість і доступність для психолога і досліджуваного;

в) лаконічність і точність інструкції. Налаштовує досліджуваного на сумлінну роботу, виключає випадкові фактори, що можуть негативно вплинути на результати. Наприклад, в інструкції не повинно бути слів, що спонукають досліджуваного до оцінювання відповідей;

г) відсутність сторонніх подразників (людей, музики тощо). Вони відволікатимуть увагу досліджуваного від справи, налаштовуючи на упереджене ставлення до психодіагностики.

Крім вимог, пропонованих до норм тесту, існують правила проведення тестування, оброблення та інтерпретування його результатів. Найважливіші з них гласять:

1) перед застосуванням тесту психологу необхідно ознайомитися з ним і випробувати на собі чи на іншій людині. Це дасть змогу уникнути можливих помилок, пов'язаних із проведенням тестування та зумовлених недостатнім знанням його нюансів;

2) слід заздалегідь подбати про те, щоб перед початком виконання тестових завдань досліджувані добре зрозуміли їх та інструкцію до тесту;

3) під час тестування потрібно стежити за тим, щоб досліджувані працювали самостійно, незалежно і не впливали одне на одного;

4) необхідно застосовувати обґрунтовану і перевірену процедуру оброблення та інтерпретації результатів тестів, що дає змогу уникнути помилок на цьому етапі тестування. У першу чергу це стосується прийомів математично-статистичного оброблення, заздалегідь установлених первинних даних.

Перед початком тестування здійснюють підготовчу роботу. Спочатку досліджуваним дають тест і пояснюють його призначення, мету тестування, які дані можна отримати і як їх використати, роз'яснюють інструкцію. Потім

психолог починає тестування, стежачи за дотриманням інструкції і всіх умов, що забезпечують вірогідність отриманих результатів.

Тести стають ефективним інструментом дослідження у тому разі, коли витримані вимоги до їх змісту.

1. Стандартизація умов і результатів. Використання тестових методик не залежить від кваліфікації користувача, однак для підготовки компетентного висновку (інтерпретації) за комплексом тестів слід залучити кваліфікованого фахівця.

2. Оперативність і економічність. Будова тесту охоплює серію коротких завдань, виконання кожного у часі триває не більше півхвилини, а тест займає не більше години (у шкільній практиці - один урок). Тестування одночасно проходить група досліджуваних.

3. Кількісно диференційований характер оцінювання. Застосування шкали і стандартизованість тесту уможливають їх розгляд як вимірювального інструменту, що кількісно оцінює вимірювані властивості. Кількісний характер тестових результатів дає змогу застосувати під час тестування добре розроблений апарат психометрики, що допомагає оцінити ефективність тесту на вибірці досліджуваних у певних умовах.

4. Оптимальна складність завдань. Професійно зроблений тест складається із завдань, що мають оптимальний рівень труднощів. Середньостатистичний досліджуваний набирає приблизно 50% з максимально можливої кількості балів. Цього досягають за рахунок попередніх іспитів - психометричного експерименту, пілотного дослідження. Якщо у його процесі з'ясовують, що із завданням справляється приблизно половина досліджуваних, таке завдання визнають вдалим і залишають у тесті.

5. Надійність. Методика (тест) має точно відображати психодіагностичне вимірювання, а його результати повинні бути стійкі до дії сторонніх випадкових факторів, наприклад емоційного стану або втоми (якщо вони не є досліджуваними характеристиками), освітленості, температури, інших особливостей приміщення, у якому проводиться дослідження вмотивованості досліджуваних на обстеження тощо. У широкому розумінні надійність тесту - це характеристика того, якою мірою виявлені у досліджуваних відмінності за тестовими результатами є відображенням дійсних відмінностей, а якого - наслідком випадкових помилок.

Бажаними, в ідеалі обов'язковими, є такі ознаки тестів і тестових методик:

а) справедливість. Вона є фактором захищеності від упередженості дослідника, оскільки тест ставить усіх досліджуваних у рівні умови. Суб'єктивізм дослідника може проявитися лише у інтерпретації критеріально-орієнтованих тестів, оскільки вона залежить від професійної підготовки психолога;

б) можливість комп'ютеризації. Внаслідок комп'ютеризації вдосконалюється процедура тестування (наприклад, при адаптивному комп'ютерному тестуванні скорочується час тестування), підвищується інформаційна безпека (вірогідність діагностики);

в) психологічна адекватність. Суть її полягає в оптимальній складності тесту, психологічному настрої досліджуваних. Недостатній або перебільшений

рівень стресу спотворить результати вимірювання, особливо важливий цей фактор для організаторів і розробників вступних тестів до навчальних закладів.

Дослідник, вдаючись до використання тестів, повинен зважати і на інші їх недоліки:

1) ймовірність механічних помилок. Тест спрацьовує не автоматично, а за наявності контролю з боку людини, досліджуваній може не зрозуміти інструкцію і застосувати тактику, яка спотворює результати тестування;

2) небезпека профанації. Помірна легкість проведення тестів інколи спричиняє залучення некваліфікованих спеціалістів. Усі проблеми вони пропонують вирішувати за допомогою 2-3 тестів. Наприклад, можливе застосування клінічного тесту ММРІ для добору кадрів, у якому високий бал за восьмою шкалою "Шизофренія" інтерпретується як "оригінальність мислення", за четвертою шкалою "Психопатія" - як "імпульсивність" тощо;

3) стресогенність. У людей зі зниженою стресостійкістю під час виконання тесту порушується саморегуляція, вони починають хвилюватися і помиляються;

4) втрата індивідуального підходу, "репродуктивність". Виконання тестових завдань передбачає стандартне відтворення засвоєних знань. Стандартизовані творчі тести послуговуються абстрактним матеріалом, а тести досягнень (знань) створені у формі стандартного набору завдань із заданою відповіддю;

5) відсутність атмосфери взаємозацікавленості. Формалізований характер процедури тестування позбавляє досліджуваного довіри до психолога;

6) неадекватність рівня складності тесту віку досліджуваного. Надто складні для дитини тести позбавляють тестування сенсу. Наприклад, застосування вербальних тестів вимагає розвитку теоретичного мислення, яке у дитини ще не сформоване. Альтернативою є ігровий підхід до тестування, коли всі завдання діти виконують у процесі гри.

Отже, тести не можуть бути єдиним методом діагностики, оскільки не забезпечують адекватного трактування досліджуваної властивості. Усвідомлення переваг і недоліків методу тестів забезпечує надійність результатів тестування.

Вимоги до користувачів психодіагностичних методик.

Психодіагност повинен мати глибокі знання, бути добре ознайомленим із психологічними теоріями, на яких ґрунтуються використовувані психодіагностичні методи аналізу й інтерпретування отриманих результатів. Наприклад, для компетентного і професійного використання проективно-особистісних тестів необхідно добре знати основи психоаналітичної теорії особистості. У разі використання тестів, що вимірюють або оцінюють особистісні риси людини, дослідник має знати загальнопсихологічну теорію рис особистості. Знання окремої методики є недостатнім для професійної роботи в галузі психодіагностики, що може зумовити серйозні психодіагностичні помилки.

Висококваліфікований професіонал-психодіагност володіє здатністю привертати до себе людей, викликаючи їх довіру і щирість, а також спеціальними психодіагностичними теоретичними знаннями. Більшість психодіагностичних тестів є бланковими методиками, які включають перелік



питань, звернених до свідомості людини. Якщо досліджуваний не буде психологічно відкритий і не довірятиме психологу, то дослідник не отримає щирих відповідей.

Важливою вимогою є досконале знання психодіагностичних методик і умов правильного їх застосування. Іноді як професійні психологи, так і початківці користуються новими тестами, не взявши до уваги, що для оволодіння ними на професійному рівні потрібно докласти чимало зусиль і часу. Послугуючись психодіагностичними методиками, психолог повинен кваліфіковано працювати із психометричною документацією у методичній літературі з психодіагностики, знати, які психометричні характеристики тесту мають вказати його розробники, якою мірою ці характеристики відповідають типові тесту і актуальності завдання, мету його використання. Наприклад, коли потрібно використати тест для прогнозу зі значним випередженням, а даних про перевірку прогностичності та валідності не отримано, то тест не готовий для розв'язання даного завдання. Дослідник повинен вміти правильно визначити, які тестові норми можна застосувати в конкретній діагностичній ситуації, чи потребує вона рестандартизації тестових норм, а за потреби, самостійно провести ре-стандартизацію.

У сфері туризму при тестуванні управлінського персоналу психометричними методами пропонуємо використовувати діагностування рівня комунікабельності, організованості, дисциплінованості, схильності до ризику тощо.

**Література: 1, 3, 5, 18, 21**