

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім.
Б.Д.Гаврилишина

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Міждисциплінарна курсова робота

на тему:

**”Управління поведінкою персоналу та формування організаційної
культури в туристичному підприємстві «Аккорд Тур» ”**

Виконала:

студентка групи Т-41

Гусарьонук Вікторія Едуардівна

Перевірив:

к.економ.наук, доцент

Тибінь Анатолій Михайлович

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТРУДОВА ДИСЦИПЛІНА ЯК СУКУПНІСТЬ ПРАВИЛ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ І ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Суть і різновиди дисципліни.

1.2 Управління дисципліною в організації.

1.3 Поняття, структура та функції організаційної культури. Культура і персонал підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ТА АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТУРИСТИЧНІЙ ФІРМІ «АККОРД ТУР»

2.1 Характеристика діяльності туристичної фірми «Аккорд Тур».

2.2 Методи управління поведінкою і дисципліною персоналу в туристичній фірмі «Аккорд Тур».

2.3 Аналіз рівня і оцінка організаційної культури в туристичній фірмі «Аккорд Тур».

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ І ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТУРИСТИЧНІЙ ФІРМІ «АККОРД ТУР»

3.1 Вдосконалення управління поведінкою персоналу в організації.

3.2 Мотивація працівників як засіб зміцнення трудової дисципліни і впливу на поведінку працівників.

3.3 Зміни в організаційній культурі як причина конфліктів і засіб їх подолання.

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Не зважаючи на темпи науково-технічного прогресу та стрімке зростання ролі машин, комп'ютерів та штучного інтелекту в житті людства та роботі підприємств, значення людських трудових ресурсів абсолютно не зменшується. Знання, навички, досвід та потенціал кадрів безпосередньо впливають на загальну продуктивність роботи організації.

Для належного виконання поставлених завдань працівникам необхідна належні умови праці та сприятливий соціально-психологічний клімат. Саме це лежить в основі управління поведінкою та дисципліною персоналу.

Поведінка людини – це певна послідовність дій в певній ситуації, які залежать від її соціальних поглядів, характеру та індивідуальних особливостей. У випадку сумлінної роботи керівництва у даному напрямку, співробітники добросовісно виконують поставлені завдання і готові пристосовуватись до нових умов і змін, оскільки розуміють, що керівництво їх цінує.

Актуальність даної роботи полягає в тому, що на сучасному етапі управління поведінкою працівників організації відіграє вагомую роль у ефективності та якості послуг, які надає туристичне підприємство. Застосування нових підходів в процесі організації і підтримки рівня організаційної культури відкриває нові можливості для ефективного вирішення основних проблем, що виникають в процесі організаційної діяльності на туристичному підприємстві, значно поліпшує продуктивність праці та дозволяє отримати більш якісну, своєчасну та актуальну інформацію на всіх рівнях управління для прийняття управлінських рішень.

Мета курсової роботи: розкрити сутність формування організаційної культури, дослідити процес управління поведінкою персоналу на базі туристичного підприємства, провести аналіз методів управління

дисципліною колективу та здійснити оцінку рівня організаційної культури в туристичній фірмі.

Завдання курсової роботи:

- аналіз методів управління поведінкою та дисципліною персоналу в туристичній фірмі «Аккорд Тур»;
- оцінка рівня організаційної культури в туристичній фірмі «Аккорд Тур»;
- пошук засобів зміцнення трудової дисципліни і впливу на поведінку працівників;
- розробка порад та рекомендацій щодо удосконалення та покращення управління поведінкою та дисципліною персоналу туристичної організації;
- розробка рекомендацій щодо змін в організаційній культурі підприємства як засобів подолання конфліктів.

Предметом дослідження є система управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури персоналу на туристичному підприємстві.

Об'єкт дослідження: публічне акціонерне товариство «Аккорд Тур».

РОЗДІЛ 1. ТРУДОВА ДИСЦИПЛІНА ЯК СУКУПНІСТЬ ПРАВИЛ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ І ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть і різновиди дисципліни

Дисципліна – це конкретна процедура поведінки людей відповідно до норм, повноважень і моральності, що сформувалися в світі або компанії, а поведінка – це комплекс операцій і дій персони, спосіб його існування. У ній виражаються характерні риси вдачі, характер, потреби і уподобання.

Проблема дисципліни містить кілька як академічних, так і фактичних труднощів. Сукупність труднощів дисципліни враховує потребу залучення до її дослідження з допомогою різних напрямків - правознавства, економіки, соціології, маркетингу, кібернетики, суспільної психології.

Слід виділити, те що на сьогодні відсутнє загальноприйняте визначення дисципліни. Вітчизняні експерти встановлюють дисципліну як конфігурацію взаємозв'язків серед народів, заходи надання організованості і режиму, відповідність дій особи з нормою соціального життя, процедура поведінки людей відповідно до громадських норм повноважень і моральності.

Дисципліна вважається значущою загальнолюдською цінністю, що з'єднує людей. Тільки лише в її базі можливо створити результативні громадські та робочі взаємини. Найбільш чітким варто вважати встановлення російського науковця В.І.Шкатули: «Дисципліна- це соціальні взаємини, що складаються з приводу дотримання суспільних і промислових норм, правил поведінки в сім'ї, компанії, світі, країні». В рамках різних взаємин ключовими якостями дисципліни називають різні властивості.

Дисципліна – це компонент громадської концепції, спосіб результативного звершення суспільно-політичних, соціологічних, науково-технічних завдань, умова формування системи.

Все визначення дисципліни, так само як принцип, визначає конкретну її сторону або конкретний її тип. Якщо аналізувати дисципліновану особу, в такому випадку в першу чергу в цілому помічають ступінь виконання ним своїх зобов'язань, тобто аналізують виконавську дисципліну. Всі без винятку аварії, що відбуваються крім природних, з'явилися згідно з винною особою, що переступив рамки дисципліни[17].

Дисципліна – це ступінь (високий, звичайний, незадовільний) виконання норм в компанії, світі. Показником витримки вважається технологія – комплекс правил поведінки, виконання яких, необхідне людині.

У дисципліні акцентують два боки:

- об'єктивний – порядок, за відсутності якого не в силах функціонувати підприємство;
- суб'єктивний – виконання зобов'язань, дотримання справедливості.

За методом покори наука систематизується в примусову і добровільну, за типами – фінансову, суспільно-політичну, економічну, трудову і технологічну.

Державна дисципліна враховує процедуру взаємин, визначених країною, відповідно до якої всі без винятку державні апарати, компанії, офіційні особи і жителі повинні здійснювати доручені їм цілі і прями обов'язки. Національна дисципліна містить: економічну, умовну, науково-технічну, планову, трудову.

Трудова дисципліна – модель соціальних взаємозв'язків людей в ході виконання робочих функцій, з невід'ємною покорою співучасників конкретному розпорядку. Дисципліна впроваджує людину в конкретний стандарт дії, що встановлений і утримується певним колективом.

Трудова дисципліна сполучена з виробничою, промисловою і виконавчою. Таким чином, трудова дисципліна – це здійснення будь-яким співробітником власних функцій і зобов'язань, виконання певних умов, законів і відповідальність за їх виконання.

Дисципліна в компанії вважається ознакою ступеня компанії, управління та морального клімату. У компанії акцентують 3 типи робочої дисципліни:

- виконавча – точне здійснення будь-яким співробітником власних зобов'язань, відсутність прояву ініціативності;
- активна – виконання зобов'язань згідно з принципом: припустимо все без винятку, те що не забороняється законодавством. Тут персоналу є ймовірність стрімко використовувати власні права;
- самодисципліна – це здійснення власних зобов'язань, ймовірність проявляти динамічність, здійснювати власні повноваження на базі самоуправління.

Основною проблемою управління вважається розвиток ніяк не виконавчої і в тому числі ніяк не інтенсивної дисципліни, а самодисципліни. У будь-якій компанії є ймовірність без особливих витрат підвищити дисципліну в абсолютно всіх ступенях і демократичним, легальним шляхом навести лад в світі в цілому. Даного можливо досягти з дотриманням наступних заходів:

- змінити думку про поняття «витримку» і «порядок»;
- ефективно застосовувати способи управління дисциплінарними відносинами;
- зробити законодавство доступним для абсолютно всіх співробітників;
- підвищити ефективність контролю за виконанням завдань, зобов'язань всіма співробітниками;
- змістити акцент з примусу на винагороду і переконання, інтерес у підсумках і мотивування роботи;
- виховувати і вдосконалювати самодисципліну як найвищу конфігурацію дисципліни;

- порушенням дисципліни розглядати не тільки невиконання зобов'язань, однак і перевищення повноважень, що призводить до несправедливості к відношенні до іншої людини.

Антиподом дисципліни вважається «безлад» як абсолютний недолік управління, єдності і системи.

Дисциплінарні взаємини – це другорядна модель трудових взаємин. Відповідно до змісту вони поділяються на чотири типи: охоронні, пільгові, виховні та організаційні.

Охоронні взаємини з'являються за присутності однієї з двох умов: невиконання зобов'язань, перевищення повноважень, що завдає збитки іншій людині. Учасниками такого зв'язку виступають керівництво, соціальні компанії, які займають панівне становище, і співробітники. Базою даних взаємовідносин зазвичай виступає можливість і обов'язок використовувати до порушників конкретні методи впливу [20].

Заохочувальні взаємини базуються на використанні впливу мотиваційного роду.

Виховні взаємини – це повноваження і прямі обов'язки керівництва розвивати співробітників на принципах поглядів, ступеню виховання, розвитку особистості, її світобачення, поліпшення фізіологічного формування працівника.

Організаційні взаємовідносини – це взаємини задля підтримки та зміцнення потрібних дисциплінарних взаємин за допомогою встановлення справедливих повноважень, зобов'язань і ступенів відповідальності працівника.

Об'єктом дисциплінарних відносин вважаються дії особи, яка здатна бути:

- активною, коли співробітник здійснює власні прямі обов'язки, застосовує власні повноваження і виявляє значну динамічність, що перевищує встановлену норму, відштовхуючись від принципу: припустимо все без винятку, що не забороняється;

- правомірною – виконання зобов'язань, застосування повноважень;

- нестандартною (відхилення чи невиконання зобов'язань, переважання повноважень і т.д.).

За підсумками вивчення поведінки людей можливо створювати заходи впливу на них на базі повноважень і мотивування.

Одним з чинників економічної кризи в основній масі компаній держави вважається такий випадок, коли суттєво погіршилося управління дисципліною. Неорганізованість стала компонентом нашого існування, якому певні ідеологи намагаються знайти виправдання, представити як особливість національного характеру слов'ян.

На завершення 90-х років фахівці японської компанії «Ніккей Кейко» вивчили службу одного хіміко-фармацевтичного заводу в Україні і прийшли до висновку: створення режиму в компанії, в тому числі застосування існуючого оснащення, дозволило б збільшити ефективність роботи на 25-30%. Зіставлення характеристик діяльності компанії з подібними в країні висхідного сонця виявило, то що виробництво продукту там в 2,5 разів більше, а число працівників в 3 рази менша.

Дисципліна – це здійснення колективом, його членами встановлених норм поведінки. У деяких випадках ними стають неписані моральні норми, властиві тільки даному колективу. Дисципліна праці вважається важливою обставиною колективної діяльності. Кожній промисловій процедурі притаманна присутність витримки її виконавців, підпорядкованості наявному розпорядку і адміністрації. Дисципліну вважають справедливим, динамічним, історично зумовленим громадським прогресом. На її сутність, види і способи характерний значний вплив проявили типи власності, шлях формування економіки [10].

Дисципліна роботи як фінансовий елемент вважається формою соціальних взаємин відповідно до найбільш оптимального та високоякісного виконання робочих функцій, закріплених законодавством та іншими

громадськими нормами, що регламентують субординацію; вид взаємозв'язків людей в ході кооперації роботи з виготовлення продукту, надання послуг і області їх використання. Так як наука передбачає собою комплекс (концепцію) соціальних взаємин людей в ході спільної роботи, її можна характеризувати як дисципліну трудових відносин.

Дисципліна праці містить в собі науково-технічну, трудову і виробничу дисципліну, а крім того дисципліну дій за межами області виконання роботи (трудової зони), які визначають різноаспектні сторони взаємин людей в процесі виробничого процесу, тобто комбінація матеріальних та індивідуальних умов виробництва.

1.2. Управління дисципліною в організації

Управління дисципліною – це суперництво з неорганізованістю, пасивністю, нечесністю, безвідповідальністю і лінощами.

Ефективне керівництво дисципліною дає можливість знайти вирішення наступних проблем:

- скеровувати роботу персоналу, шляхом утворення середовища для задоволення їх потреб;
- забезпечити найкфкетивніший поділ праці серед співпрацівників;
- створювати мотиваційну атмосферу;
- вирішувати головні проблеми підприємства.

Важливою обставиною управління дисципліною і дисциплінарними відносинами вважається результативне застосування впливу, лідерства і влади.

Вплив – будь-які дії якоїсь конкретної особи, яка здатна змінювати дії, взаємини, стосунки інших людей.

Лідерство – це вміння впливати на категорію осіб або на окрему людину , що має на меті концентрацію їх старань в вирішенні завдань компанії.

Влада – це здатність вилити на дії інших людей.

Дисциплінарна сила – це можливість, ймовірність, яка базується на законі, надавати невід’ємні приписи, визначати принципи поведіння підлеглих з метою стимулювати або карати їх. Як зазначає велика кількість науковців, керуючий здатний впливати на персонал, використовуючи різноманітні методи, а безпосередньо:

- владу, що має в своїй основі закон, або як її часто називають, класичну владу. Вона ґрунтується на ієрархічній текстурі компанії, за якою співробітники розподілені відповідно до ступеня кваліфікації і вони переконані і дають згоду на те, що керуючий вповноважений здійснювати постанови, давати укази, розпорядження, управляти своїми працівниками, а їх зобов’язання – виконувати.

- влада примусу, тобто вплив на підлеглих, що базується на покаранні, боязні, нерішучості. При використанні даного варіанту керівництва створюється комплекс негативних стимулів. Практична діяльність демонструє, що підприємство, управління якою функціонує відповідно до даного принципу, характеризується невисокою продуктивністю роботи, випуском неякісного продукту і значною плинністю кадрів;

- влади винагород і заохочень. Мінусом такого типу керівництва вважаються труднощі використання (необхідно встановити головні потреби співробітників і стимулювати до їх задоволення) і обмеженість грошей, які підприємство здатне призначити в винагороду;

- експертна влада – це вплив за допомогою раціональної віри (працівник сподівається, що адміністрація розуміє як знайти шлях вирішення питання чи проблеми);

- еталонна влада – це спосіб управління, що базується на індивідуальних рисах характеру керівника, його можливостях і умениях впливати на персонал.

Ідеальний вид управління – це єдине застосування абсолютно всіх типів влади з метою збільшення продуктивності діяльності компанії, покращення трудової дисципліни. Керівництво дисципліною здійснюється за рахунок концепції двох елементів: безпосереднього і допоміжного.

Безпосередня концепція являє собою застосування способів, засобів переконання, заохочень, примусу. Практична діяльність застосування всіх цих способів налічує тисячоліття [23].

Зміна умов координації роботи, рівень управління, самоврядування, кваліфікація персоналу формують допоміжну концепцію. Мета адміністрації і персоналу підрозділів – формування співробітникам стабільних та комфортних обставин існування, в обмін на їх високоякісну і продуктивну діяльність. Сутність полягає в тому, щоб не ставити підлеглого в рамки стосовно оплати його праці, а сприяти задоволенню вищих потреб.

Управління дисципліною втілюється в життя через підтримку координаційних, фінансових, виховних і правових способів.

Фінансові способи дають можливість сформувати обставини, які б дали можливість працівникам реалізувати власні потреби, коло інтересів, гарантувати дотримання принципу громадського рівноправ'я. Фінансові способи базуються на застосуванні концепції матеріального стимулювання за допомогою винагороди і заохочення.

Виховні способи – це процес настанови співробітників до креативного підходу до праці, відповідальності за підсумки своєї роботи, правильності, охайності при виконанні власних зобов'язань і постанов керівництва.

Координаційні способи – це формування оптимального середовища для роботи, його організація.

Правові способи – це зобов'язування, переконання, заохочення.

Людина, як раніше зазначалось, впливає на іншу людину або переконанням, або силою. В основній масі випадків продуктивнішою виявляється позиція переконання, так як людина, згідно вчення Канта, це те єдине створіння, яке потребує розвитку і виховання.

Переконання – це метод навчання, впливу на свідомість і розуміння персоналу, що має на меті скоординувати їх в потрібному напрямку задля виконання роботи або уповільнення негативних процесів. Поняття «переконання» можна трактувати двома способами:

- 1) як процедуру впливу на людей або сформований колектив;
- 2) як особливий стан свідомості, впевненості в достовірності знань, що базуються на усвідомленні закономірностей дійсності.

Переконання - це завжди процес, діалог, а ніяк не монолог. Воно базується на доказах, а ніяк не на декларації. Переконання мають особливу вагу там, де є дискусійні проблеми, а якщо обставина незаперечна і однозначна, в такому випадку про переконання не може бути і мови.

Процес переконання містить в собі наступні компоненти:

- суб'єкт переконання – керівництво, робочий штат, профспілки, будь-який співробітник компанії;
- об'єкт переконання – індивід, робочий штат, керівництво, яке переконують профспілки;
- способи переконання – конкретні дії, формування оптимальних умов, обставин роботи, існування, процедура переконання.

Згідно з Конституцією України кожній людині гарантоване право на свободу думки і слова, заборонена лише популяризація, агітація, що породжує суспільну, расову, державну ворожнечу. Основний закон забороняє примушувати особу висловлювати власні ідеї або змінювати власні погляди. Дані принципи співробітники служби управління персоналом зобов'язані беззастережно дотримуватись.

Переконання мають безпосередній вплив на дисципліну на підприємстві і в світі загалом, так як функціонує ніяк не указ, а індивід, який сприйняв даний указ. «Указ стає законодавством тільки в такому випадку, коли він перетворюється в позицією особи», зазначав Гегель. Завданням переконання як способу управління дисципліною вважають розвиток креативного підходу до праці, робочої і високоморальної ініціативності,

непримиренності до порушників трудової дисципліни і прагнення до того, аби погляди людини не розходились з її поведінкою.

Засоби поглядів різноманітні. Результативними вони стануть тільки в такому випадку, якщо базуються на справедливості, рівноправності, незалежності, свободі слова. Переконавання відмінні від знань тим, що особа переконана в правильності та потребі подібної дії.

Переконавання в своїй психологічній сутності входженням розглядається як вплив особи або колективу на особистість. Воно представляє собою вид спілкування, в ході якого одна людина хоче донести іншій істинність власних міркувань стосовно конкретної проблеми, обґрунтувати власну точку зору, виявити причинно-наслідкові взаємозв'язки. Процедура спілкування досить непроста, тому що її завдання – вплинути на переконавання, розуміння певної умови, самодисципліну і, ймовірно, на відносини інших людей. Результативність переконань, їх ефективність в істотній мірі знаходиться в залежності від того, як добре менеджер розуміє співрозмовника (підлеглого) – коло його інтересів, цінності, орієнтації, загальнокультурний рівень, індивідуальні риси характеру, психологічну область, мотиваційну сферу, тощо [15].

Взаємна динаміка, задіяння співрозмовника в ході спілкування – головна умова, що сприяє досягненню найкращих результатів. Процедуру переконання слід використовувати в диференційованому підході до співрозмовника, брати до уваги його характерні риси, що дасть можливість створити в колективі конкретні категорії, наприклад високопродуктивних співробітників, «середняків» і осіб з нестабільними поглядами, порушників трудової дисципліни.

Переконуючи співрозмовника в точності власних уявлень, керівники в той же час застосовують компонент навіювання, не усвідомлюючи цього, що вкрай продуктивно впливає на психологічну область особистості.

Ефективність переконання обумовлюється і стилем мовлення того, хто саме переконує, так як за допомогою мови протікає бартер даними, виявляється сутність і об'єкт розмови.

Таким способом, процедура переконання – це не проста концепція взаємодії людей, в ході якої у об'єкта спілкування під впливом закономірно аргументованих тверджень суб'єкта відбувається модифікування існуючих орієнтацій.

Форми переконання: діалог, критика, стратегія, дискусія.

Діалог – це модель спілкування, що потребує ініціативності з двох боків. Це безперервна зміна суб'єкта і об'єкта в ході спілкування. Для розмови необхідна єдина спільна база і не однакові переконання щодо розв'язання цієї чи іншої проблеми співрозмовників. Це суперництво думок, аргументів, доказів.

Дискусія – це шлях до правди за допомогою багатостороннього порівняння різних суджень, їх завдання – в публічній формі оберігати власну точку зору.

Заохочення в концепції управління – це визнання здобутків співробітника перед колективом за допомогою надання йому переваг, почесностей, збільшення його престижу. У будь-якої особистості є необхідність у визнанні, на це і націлене заохочення. При використанні способу заохочення в управлінні необхідно дотримуватися наступних принципів:

- заохочувати необхідно будь-яке вираження трудової ініціативності співробітника при отриманні схвальних результатів;
- заохочення повинно бути цінним, піднімати авторитет добросовісної праці. Будь-який співробітник повинен розуміти, що працювати гранично продуктивно вельми рентабельно, так як це гарантує придбання пільг, переваг;
- заохочення повинно бути привселюдним;
- при використанні заохочень необхідно застосовувати обряди, звичаї, устої.

При невиконанні співробітником законів дисципліни на підприємстві, як правило проводять певні заходи з метою визначення передумови порушення. В основній масі ситуацій можна виділити 3 великі категорії дисциплінарних порушень. Вони являють собою різновиди. З їх числа можна виокремити:

- порушення адміністративних норм – порушення певної концепції покорі і взаємодії працівників (субординації);
- порушення науково-технічних норм (наприклад, виробництво дефектної партії продукту за вини співробітника);
- порушення режимних норм – не дотримання трудового розпорядку (періоду відпочинку і діяльності, наприклад, пропуск) [22].

Якщо працівник систематично не виконує сформовані на підприємстві норми тоді такі порушення називають порушеннями вищого ступеню. До них зараховують регулярні прогули, запізнення, здійснення робочих обов'язків в невідповідному стані організму (алкогольне або наркотичне сп'яніння), фальсифікацію паперів та інші аналогічні дії, які призводять до значних негативних наслідків. Додатковими визначальними параметрами нерозумного виконання зобов'язань, згідно з якими може оцінюватися його збиток завданий компанії, можуть бути:

- місце виконання;
- час і період виконання;
- обсяг виконання;
- форма і метод виконання;
- суб'єкт виконання.

Дії, в наслідок яких не дотримуються певні робочі принципи в компанії, називають дисциплінарними проступками. У разі їх скоєння застосовують конкретні стягнення. З числа найбільш загальнопоширених дисциплінарних проступків робочого порядку можна виділити:

- прогули;

- часті запізнення після обідньої перерви або на початок трудового зміни;
- невідповідний зовнішній вигляд – виконання трудових обов'язків і стані алкогольного або наркотичного оп'яніння;
- зневага інструкцій охорони і безпеки праці, наслідком якого став нещасний випадок або катастрофа;
- пошкодження або крадіжка майна що перебуває на балансі організації;
- не добросовісне і не належне виконання безпосередніх трудових обов'язків (невисока якість, розбіжність з необхідними умовами);
- розголошення комерційної таємниці компанії;
- недотримання субординації (зневага ієрархії, що виявляється у не виконанні доручень керівництва;
- аморальний проступок.

При виявленні прецеденту невиконання законів дисципліни, оформляється документ про недотримання робочої дисципліни. Його оформлення в двох примірниках є обов'язком прямого керівника співробітника в присутності двох очевидців. Один варіант документу отримує працівник, а інший передають до адміністрації, яка визначатиме варіант і обсягах дисциплінарного стягнення.

У разі скоєння дисциплінарного проступка, працівник відповідає перед законодавством. Стаття 192 КЗпП включає список ймовірних дисциплінарних стягнень, які можуть бути використані. Наймач має право застосовувати їх відповідно до ступеню тяжкості дисциплінарного проступка і збитку, який було завдано. Список складається трьох можливих дисциплінарних стягнення:

- зауваження – найменше стягнення, яке не веде за собою невітшних наслідків; як правило, в такому разі оформляють документ про недотримання трудової дисципліни і записують дане зауваження; якщо в

працівника з'являються регулярні зауваження, тоді застосовують серйознішу ступінь покарання;

- догана – стягування, яке використовується, може здійснюватися двома способами – суворим і звичайним; її записують в указ; в трудовій книзі записують тільки в разі звільнення через постійні дисциплінарні проступки;

- звільнення – найрадикальніше дисциплінарне стягнення, яке застосовують тоді, коли мають місце регулярні дисциплінарні проступки, які спричинили заподіяння матеріальної або моральної шкоди.

Керівництво компанії в змозі відібрати премію, якщо ця обставина вказана в паперах внутрішнього режиму. Існують і інші заходи санкцій, які вказані в певних актах законодавства, які можуть бути застосовані до окремих категорій персоналу. Дисциплінарні проступки оформляють за єдиною процедурою в основній масі фірм. У внутрішньому розпорядку як правило прописують головні умови до змісту необхідних для оформлення паперів [5].

1.3. Поняття, структура та функції організаційної культури

Організаційну структуру підприємства можна порівняти із тілом людини, а культуру – із її душею. Тіло – це якоюсь мірою візитна картка, перше джерело інформації про підприємство під час зустрічі. Його насамперед і хочеться змінити, привести у відповідність прийнятним стандартам. Будь-яка організація – це продукт людини, комплекс її свідомих і несвідомих рішень і дій. Людина передусім займається будівництвом свого “тіла”, і лише після певного часу вона починає замислюватися про душу: що для неї є цінним, що вона хоче принести в цей світ, як збирається будувати відносини зі своїм оточенням, навіщо вона взагалі існує та у чому сенс її життя. Задумується не організація, а людина, яка її створила, хто нею керує.

Організаційна культура починає формуватися з першої години виникнення підприємства (відлік починається від юридичної реєстрації). Адже коли хтось ухвалює рішення створити підприємство, він вже переслідує певну мету. Ним рухають мотиви.

Яка ж організаційна культура буде характерна для цього підприємства. Зазвичай можна спрогнозувати те, що власник перенесе з минулого свої вміння та поведінку у відносинах і в справах. Досвід ми черпаємо зі своєї організації – сім'ї. Безумовно, з часом ці особливості можуть змінитися. Це як з людиною – підприємство розвивається, дорослішає, тому відповідно змінюються і цінності підприємства, зміщуються акценти інтересів. Але сама організаційна культура вже існує. Цінності, як і цілі, впливають з місії, і не повинні їй суперечити. Але якщо цілі вказують на конкретні пункти руху організації, то цінності визначають шлях, яким йде підприємство, від них залежать методи, що обираються для досягнення цілей [1, 5].

Стратегія розвитку – це приваблива для засновників картина майбутнього організації. Якщо вона залишиться привабливою тільки для них, то працівники, не розділяючи цього бачення розвитку та майбутнього підприємства, просто не працюватимуть на їх досягнення. Тому важливо, щоб після того, як вище керівництво визначилося зі стратегічним розвитком підприємства, результати донесли б до решти співробітників, щоб вони зрозуміли і прийняли перспективи своєї організації. Цінності для організації є важливими, оскільки вони визначають вибір шляху досягнення цілей. І якщо цілі найближчих конкурентів можуть збігатися, то за різного набору цінностей шляхи досягнення цілей будуть різними, а відтак і організаційна культура буде різною.

Організаційна культура формується в процесі спілкування і сумісного вирішення проблем для досягнення єдиної мети засновника та групи однодумців. В результаті цих процесів виробляються власні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правила і норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Тобто необхідною умовою для

формування і розвитку організаційної культури є сумісна діяльність людей і наявність загальної мети. Формуючи організаційну культуру, потрібно усвідомлювати, що створюються лише умови, в яких відбуватиметься її розвиток, а не керувати нею безпосередньо. Формування організаційної культури залежить від керівника організації, а отже, саме він повинен чітко встановити цінності та цілі підприємства. Розуміючи місце та значення організаційної культури для успіху досягнення стратегічних цілей організації та вміння формувати бажаний профіль організаційної культури, є важливими умовами вдалих організаційних змін, в процесі яких формується організаційна культура.

Розглянемо етапи формування умов організаційної культури:

- 1) визначення місії, цілей та стратегії організації (визначення критеріїв досягнення цілей організації та цілей формування організаційної культури);
- 2) формування цінностей, норм та правил бажаної поведінки;
- 3) визначення методів та засобів впровадження сформованих цінностей, норм, правил поведінки (формування системи внутрішніх комунікацій, створення легенд, символів, обрядів);
- 4) розроблення програми адаптації та навчання працівників підприємства з урахуванням елементів організаційної культури (структурна побудова);
- 5) реалізація програми впровадження організаційної культури та здійснення її моніторингу, щодо усунення недоліків та формування нових компетенцій.

Є багато чинників (внутрішніх та зовнішніх), які впливають на формування організаційної культури, тому цей процес доволі складний. Зовнішні чинники: національна культура (політична система, система соціалізації, система освіти, економічна система, релігійна система, система бачення щодо формування сім'ї та проведення відпочинку); зміни зовнішнього середовища (НТП); правила ведення бізнесу загалом та окремо певної галузі. Внутрішні чинники: історія організації (міфи, легенди,

ритуали, традиції); цілі та завдання, які ставить перед собою організація; розмір організації та її технологічне оснащення; персонал (особистісні відносини, винагорода та покарання, встановлення розподілу статусу в організації).

Технологія формування та розвитку ОК передбачає аналіз цих чинників впливу. Необхідність проведення цього аналізу зумовлена тим, що відсутність врахування характеру впливу основних чинників може призвести до неефективності заходів щодо формування та розвитку організаційної культури підприємства.

Організаційна культура, формуючи стійкі духовні зв'язки і комунікації усередині організації, створює її внутрішній потенціал нематеріальних активів, за рахунок якого соціально-економічна система зможе вижити в умовах кризи (наприклад, за допомогою командного духу персоналу, його відданості організації) і розвиватися (за рахунок високої кваліфікації працівників, власних розробок тощо). Організаційна культура дає можливість переорганізовувати, самоорганізовувати процеси, структури організації відповідно до ситуації, що змінилася. Організаційна культура належить до внутрішнього середовища фірми, це є її внутрішній ресурс: духовний, інтелектуальний [18].

Отже, організаційна культура – це внутрішній потенціал організації, який забезпечує самоорганізацію системи. Усі працівники повинні знати, враховуючи які принципи, буде свою діяльність підприємство, щоб мати можливість у відповідний спосіб організувати і свою діяльність. Цю інформацію можна донести до своїх працівників за допомогою проведення семінару. Заходи щодо трансляції організаційної культури повинні бути насамперед інформативними, а не переконливими. Вони допомагають донести ту інформацію, яку керівництво вважає найзначущішою. При цьому можна використовувати дискусійні елементи – це підвищить ступінь ухвалення нововведень, наприклад того самого дрес-коду.

Можна також сформулювати місію, цінності і цілі, і розмістити цю інформацію на сайті, або видавати усім претендентам брошуру, що містить базові відомості про організаційну культуру підприємства. Якщо власники живуть виключно сьогоднішнім днем і думають тільки про підвищення прибутку, зокрема за рахунок скорочення максимальної кількості статей витрат, то їм звичайно не варто витрачати час на побудову сильної організаційної культури. Адже це усе є додатковими витратами, які окупляться тільки в довгостроковій перспективі. Якщо людина буде імперією, яка належатиме її дітям і внукам, і яка увіковічить її ім'я, тоді без створення і підтримки сильної організаційної культури не обійтися. Тільки вона, як надійний розчин, допоможе поєднати “будівельні блоки” між собою. Стиль, який проповідує перша особа підприємства, і визначить нюанси організаційної культури усієї організації загалом. Сильна організаційна культура допомагає підприємству досягати поставлених перед нею цілей. Якщо підприємство досягає поставлених цілей, які поставили перед ним акціонери, воно, найшвидше, володіє сильною культурою, принаймні у цій часовій перспективі. Не існує “поганих” та “добрих” організаційних культур [4].

Є культура, яку можна вважати активом підприємства, яка працює на його прибуток, а не тягне підприємство назад, не дає можливості розвиватись і у підсумку призводить до його краху. Сильною є організаційна культура, яка забезпечує насамперед стабільність, прописані стратегічні цілі, чесні відносини з оточенням, де приділяється велика увага навчанню та професійному розвитку працівників, присутній низький рівень плинності кадрів, створені соціальні програми для працівників.

Культура підприємства може виявитись прийнятною лише на певний період часу та за певних умов. Зміна умов конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології вимагають зміни організаційної культури підприємства, що за цих умов гальмуватиме ефективність діяльності підприємства. На зміну організаційній культурі

впливають такі чинники: фінансова криза (поглинання іншим підприємством), зміна власника, збільшення конкурентів та зміцнення їх позицій на ринку, зміна керівництва, розширення та розвиток підприємства. Детальніше розглянемо сценарій, коли відбувається злиття підприємств і в нього вливаються не просто окремі співробітники, а цілі групи носіїв іншої організаційної культури, у будь-якому разі почнеться боротьба двох культур, яка (якщо пустити справу на самоплив) може мати кілька можливих результатів: – одна культура може поглинути або підпорядкувати собі іншу. Найшвидше поглинання відбудеться тим підприємством, культуру якого сповідує більшість керівників вищої ланки. Але як довго триватиме ця боротьба, скільки сил на неї буде витрачено і як це позначиться на безпосередній діяльності цього підприємства; – якщо у деяких підрозділах опиниться значний перекош представників колишньої культури, можливе виникнення двох субкультур, які і співіснуватимуть, періодично стикаючись. І тоді ця організація позбудеться сильної організаційної культури і опиниться під впливом слабкої. Інвестор, який планує вкласти власні кошти у певне підприємство чи придбати його, орієнтуються на багато показників, що відображають стан справ у світі, країні, галузі і в окремій організації. На перший план, як правило, виходять економічні показники, але чи знайдеться в списку показників місце стану і типу організаційної культури. Розглядати чи ні стан організаційної культури підприємства кожен вирішує для себе самостійно. Відповідь на це питання допомагає зрозуміти наміри інвестора. Якщо у нього серйозні плани щодо розвитку існуючого підприємства, то він неодмінно зверне увагу на “внутрішні переконання” (ціннісні установки, корпоративний дух) організації. Якщо інвестор шукає можливість вигідно вкласти свої кошти і не збирається серйозно втручатися у власний бізнес, то йому досить переконатися у тому, що він купує компанію з сильною організаційною культурою. Це дасть упевненість у стійкості організації в тому, що можна планувати довгострокові плани. Якщо ж він має сплановану стратегію інтеграції нового активу у вже існуючий бізнес, то тут не обійтись

без серйозного урахування організаційної культури нового підприємства. Адже в процесі спільної діяльності доведеться організовувати діяльність, яка ґрунтується зокрема і на переконаннях, принципах і цінностях керівників і співробітників компаній-партнерів. Майбутній власник, оцінивши організаційну культуру підприємства, яка є сьогодні, і на основі цієї інформації може спрогнозувати потенціал цієї організації з урахуванням її цілей і завдань. І якщо його не влаштовує існуюча організаційна культура, власник формує план щодо розвитку чи зміни існуючої організаційної культури підприємства.

План дій власника повинен складатись з таких етапів:

- зрозуміти, що саме власник чекає від організаційної культури свого підприємства;
- провести аудит наявної культури; порівнявши те, що маємо, з тим, що хотіли б мати, виявити точки незбігу;
- виділити чіткі кроки зі зміни існуючої організаційної культури підприємства;
- провести роботу із впровадження запланованих змін; заохочувати дії з підтримки досягнутих результатів.

Ця робота передбачає проведення цілої низки заходів щодо трансляції нової організаційної культури. Трансляція (від лат. *translatus* – “передавати”, “переносити”). Трансляція організаційної культури, в нашому розумінні, – це передача інформації своїм працівникам щодо бачення керівника (засновників, менеджерів) ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які визначають зміст і характер поведінки в організації. Основними каналами її трансляції є: – особиста поведінка керівників; – інформування і комунікації керівника з персоналом. Членам колективу необхідно розповісти про ті зміни, які чекає від них новий власник; – робота з персоналом – внесення коректив до правил і механізмів цієї роботи.

Механізми заохочення і покарання повинні бути скореговані під ті цінності, які актуальні для нового власника. Важливо також враховувати

критерії підбору персоналу і критерії оцінки діяльності і механізми просування службовими сходами, і побудова системи навчання тощо; – передача цінностей через символіку, ритуали; – навчання працівників новим формам поведінки. Процес самого навчання довгий і копіткий. Важливо, щоб люди зрозуміли не тільки, що від них тепер потрібно, але й навіщо це вимагається. Якщо ж нехтувати особистою поведінкою керівників, то скільки б часу і сил не було б витрачено, результат буде один: зважаючи на систему подвійних стандартів, співробітники ніколи не розділятимуть трансльовану організаційну культуру. Особиста поведінка керівника – найсильніший за дією канал трансляції нової організаційної культури. Він же і найризикованіший канал. Але можливий й інший варіант. Коли інвестор вибирає з кількох можливих варіантів купівлі саме те підприємство, філософія та стратегія розвитку якого найближча до його бачення та цінностей. Це дає змогу не проводити серйозних кадрових змін і насамперед серед управлінської ланки, заощадивши тим самим багато засобів і часу. Важливим моментом під час вибору цього варіанта залишається інформування співробітників і партнерів про плани нового власника, його бачення майбутнього організації. Оскільки люди, що працювали тут раніше, не знають про те, що новий власник враховував особливості організаційної культури, що вже склалася.

Успіхи відомих японських, американських, німецьких компаній у рішенні завдань підвищення продуктивності та якості праці, у розвитку передових технологій та освоєнні нових видів продукції, зміцненню виробничої і трудової дисципліни, забезпечується ефективним механізмом формування організаційної культури. Організаційна культура – це комплекс базових цінностей, які домінують у суспільній системі та мають своєю метою вирішення певних проблем або досягнення певних цілей [2, с.38].

Цінності, що складають організаційну культуру, не просто відповідають на питання, у який спосіб повинні діяти суб'єкти тієї чи іншої системи, але визначають, чого ж конкретно прагне досягти система, щоб

потім, на основі визначених пріоритетів, сформулювати конкретні шляхи досягнення цих цілей. На українському ринку вітчизняні компанії без сформованої організаційної культури програють іноземним із сильною організаційною культурою. А в умовах відкритості нашої економіки та ринку, коли кількість сильних зарубіжних конкурентів невпинно росте, українським підприємствам стратегічно необхідно реорганізувати стару систему управління і формувати власну ефективну організаційну культуру.

Дослідження проведені західними спеціалістами підтверджують, що у період різкого загострення конкуренції на світових ринках, розширення масштабів технічних, технологічних, організаційних та інших нововведень конкурентні переваги отримують ті підприємства, керівництво та працівники яких швидше зможуть критично оцінити стан справ, ліквідувати старі стереотипи у виробництві, розробити стратегію змін своїх організацій, сформувати нові орієнтири діяльності та самовдосконалення. При цьому повинні враховуватися основні постулати сучасних концепцій управління: · соціальні інновації важливі так само, як і технологічні; капітал потрібно інвестувати не тільки в сучасні технології, але й у підвищення кваліфікації та навчання персоналу; · координація активності співробітників повинна забезпечуватися через засоби комунікації та взаєморозуміння; проблеми повинні вирішуватися спільними зусиллями колективу; необхідне сприяння корпоративному стилю роботи; · постійна націленість персоналу на пошук нових, нестандартних рішень поставлених завдань (виробничих, маркетингових, технологічних, організаційних, економічних тощо) [3, с.17].

Люди – найцінніший ресурс підприємства, головне джерело продуктивності, який визначає стратегічний успіх підприємства, є основою забезпечення його конкурентоспроможності. Це обумовлює практичне посилення уваги науковців до активізації людського фактора та використання фізичного, психологічного й емоційного потенціалу працівників, їх виконавчих, творчих й організаційних здібностей. Поняття «організаційна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя

колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін. Концепція цього явища не має єдиного трактування. Науковець К. Камерон трактує вважає, що «організаційна культура проявляється в тому, що є для неї цінним, які є стиль її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх» [4, с.45].

У понятійно-термінологічному словнику з менеджменту «організаційна культура» розглядається як:

- 1) сукупність базових гіпотез, цінностей і артефактів;
- 2) цінності й норми, які засвоєні та застосовуються членами підприємства і водночас вирішальним визначають їхню поведінку;
- 3) атмосфера або соціальний клімат в організації;
- 4) домінуюча система цінностей і практик тощо [5, с.256].

Науковець Г. Хаєт вважає, що «організаційна культура— це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю співробітників» [6, с.11].

В Економічній енциклопедії «організаційна культура» трактується як «культура підприємства включає уявлення про завдання корпорації, її призначення, цілі, характер продукції і ринків; стиль діяльності і управління; критерії досягнення цілей і оцінки результатів; засоби внутрішньої інтеграції (мова спілкування, прийом на роботу, спосіб розподілу влади, систему винагород і покарань. Церемонії, ритуали та ін.). Всі ці елементи впливають на взаємозв'язки, взаємовідносини працівників, керівників і підлеглих, підрозділів і підприємств. На координацію їх діяльності, форми їх співробітництва в процесі прийняття рішень, шляхи попередження і вирішення конфліктів[7, с.72].

Водночас більшість керівників розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на

досягнення загальних цілей. Тому в сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважаються не окремі процеси, технології, структури, люди та їх діяльність, а організаційна культура та її особливості як об'єднуючий фактор цих процесів у межах кожного підприємства. Організаційна культура міститься у душах співробітників підприємства, в їхніх думках, в організації процесу мислення, у сприйнятті, в оцінках, у визначенні причин, у мові, взагалі у світогляді, в емоціях, почуттях, у рівні матеріального і духовного розвитку і виявляється через поведінку людини.

Унікальність організаційної культури полягає в тому, що вона є досягненням системи внутрішніх ціннісних установок і правил, які панують на підприємстві (організації). Ці цінності знаходять своє втілення у символах, легендах, героях, девізах, церемоніях тощо. До завдання менеджерів, зацікавлених у прогресивному розвитку підприємства, входить розвиток всіх складових організаційної культури для формування команди у трудовому колективі з високими моральними якостями.

Традиції – це певні звички працівників. Так, для підприємства може бути традицією, проводжаючи людину на пенсію, дарувати різні подарунки на пам'ять, спільне святкування днів народження, ювілеїв тощо. Керівники повинні знати традиції, що склалися на підприємстві, і підтримувати їх. Крім того, традиції не шкодять підприємству, а навпаки, розвивають командний дух, лояльність працівників до підприємства, уособлення себе із підприємством.

Символ – для більшості підприємств це товарний знак (марка), що виражає сутність виробничої діяльності або корпоративних цінностей підприємства, яка відрізняє його від інших виробників-конкурентів. Легенда – це своєрідні PR-ходи, підтвержені чи непідтвержені документально історії, що описують певні цінності, «цінну» поведінку та сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства. Герой підприємства – це особа – працівник, який є прикладом і доказом того, що робота на підприємстві може бути успішною. Професійні досягнення героїв –

це те, чого повинні прагнути інші працівники – це зразок того, як потрібно поводитись у різних ситуаціях, працюючи на підприємстві. Підприємства відновлюють сучасні аналоги «Дошки пошани» та вважають, що це позитивно сприймається молоддю.

Гасло – це фраза, яка в короткому вислові і доступній формі висвітлює сутність ключового критерію цінностей підприємства. Ритуали та церемонії – це спеціально заплановані заходи, що проводяться для всього трудового колективу. Наприклад, прихід нового працівника у трудовий колектив або підвищення на нову посаду тощо. Ритуали та церемонії допомагають підвищити лояльність персоналу до підприємства та додають ваги підприємству у спілкуванні з потенційними партнерами, постачальниками, споживачами [8, с.28-32].

Формування організаційної культури сприяє тому, що з першого дня роботи на підприємстві робітник має відчувати атмосферу доброзичливості, раціональності, доцільності у всьому, починаючи з вибору та розташування обладнання, робочих місць, меблів, закінчуючи режимом праці, який включає короткострокові перерви для відновлення психічної і фізичної енергії, що була витрачена за час роботи. Як свідчить світовий досвід, саме на підприємствах з високорозвинутою організаційною культурою створюється атмосфера постійної турботи про працівника завдяки демократичному стилю управління та соціальній і кадровій політиці. Соціальна політика спрямована на задоволення потреб у високій якості трудової діяльності і створення сприятливих умов для її здійснення. Принциповим моментом є залучення працівників до розробки колективного договору і оцінки плану соціального розвитку трудового колективу підприємства (організації). Однією із складових організаційної культури є система мотивації персоналу, яка має враховувати, що кожний працівник – індивідуальність і будь-які дії підлеглих зумовлюються певними потребами.

Нові працівники, які приходять на підприємство, мають бути впевнені, що за умов успішної роботи вони зможуть забезпечити собі кар'єрне

зростання на підприємстві. Дуже важливо розробити доступні для всіх цілі і засоби їх реалізації. Сьогодні організаційну культуру потрібно формувати з урахуванням трьох критеріїв: впевненість у собі; впевненість у продукті, який виробляє підприємство; впевненість у підприємстві, на якому працює робітник. Для цього керівництву підприємства необхідно забезпечити працівникам безпеку праці, гарантувати надійність, підтримувати мотивацію персоналу тощо. Існуючі теорії мотивації, доповнюючи одна одну, відображають різноманітні підходи до мотивації й обумовлюють необхідність комплексного вирішення цієї складної проблеми під час формування організаційної культури. На підприємствах використовують такі форми матеріальної мотивації: заробітна плата; премії; участь у прибутках; участь у акціонерному капіталі; оплата транспортних витрат; страхування від нещасних випадків; безплатне медичне обслуговування і харчування; оплата освіти; пенсії тощо [9, с.217].

До форм нематеріальної мотивації належать: планування кар'єри (просування по службі); підвищення престижу (надання окремого кабінету, персонального автомобіля тощо); залучення до вирішення важливих питань, спеціальні завдання; офіційне схвалення роботи (у формі наказу, присвоєння почесних грамот, значків тощо); підвищення кваліфікації; статті у пресі, спеціально присвячені конкретному працівникові; участь у конференціях і семінарах; участь у роботі групи якості; надання можливості реалізувати свої ідеї на практиці тощо [9, с.232].

На підприємствах необхідно розробити гнучку систему мотивації за рахунок налагодження зворотного зв'язку за кінцевими результатами, яка б стимулювала моральний розвиток працівників та індивідуальних досягнень кожного, сприяла самовдосконаленню за рахунок безперервного навчання, консолідувала трудовий колектив працювати в команді односторонців з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Висновок. Узагальнюючи вищевикладене, можна зазначити, що організаційна культура включає: формування стійкого позитивного образу – іміджу підприємства, що створює

йому відповідну репутацію, загальний культурний і професійний рівень та постійну мотивацію працівників для досягнення економічного результату. Передусім, економічна ефективність підприємства (організації) залежить від результативності і творчої праці її працівників, рівнобічність підготовки «гнучких» співробітників допомагає реагувати на зміни попиту ринку. Сьогодні підприємства працюють над покращанням якісних показників виробленої продукції та відводять провідну роль для забезпечення власної конкурентоспроможності соціально-трудоим відносинам. Устаткування та сировина, як правило, є аналогічними практично для всіх конкурентів.

Підприємства відрізняються одне від одного «тонкощами» технології і способами організації роботи, але й вони недоступні конкуренту, якщо розробляються на цьому підприємстві й застосовуються для конкретних його умов, а головне, пильно охороняються власним персоналом. Крім того, ці ноу-хау надають реальних конкурентних переваг лише в тому випадку, коли цілком реалізовані в діяльності працівників. Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідний добір як інноваційних технологій, так і найбільш здібних працівників. Що вищі резерви людського потенціалу, то більшими професійними знаннями, уміннями, здібностями, навичками володіють працівники, то швидше удосконалюється і продуктивніше використовується матеріальний чинник виробництва для забезпечення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

Формування організаційної культури на підприємствах вимагає:

- підтримання духу згуртованої команди, яка працює заради спільних цілей, і забезпечувала б готовність співробітників позитивно сприймати дії керівництва;
- створення умов для підвищення професійної компетентності працівників, перетворюючи їх у носіїв корпоративних цінностей, що сприяють процесу створення позитивного іміджу підприємства;

- створення системи планування кар'єри співробітників, а також системи, що забезпечує відповідність оплати праці реальному внескові співробітника в загальний результат підприємства (організації).

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ І ДИСЦИПЛІНОЮ В ТУРИСТИЧНІЙ ФІРМІ «АККОРД ТУР»

2.1. Характеристика діяльності туристичної фірми «Аккорд Тур»

Історія публічного акціонерного товариства (раніше товариство з обмеженою відповідальністю) «Аккорд Тур» розпочалась в грудні 2003 року, коли була здійснена його реєстрація. Це туроператор, який отримав ліцензію на надання туроператорських послуг в березні наступного року і вже влітку цього ж року поклав початок своєї діяльності в туристичній сфері. На сьогодні туристичний оператор «Аккорд Тур» є найбільшим туристичним оператором Львова.

Для легального та безперешкодного функціонування підприємства туроператорської діяльності, зокрема ПАТ «Аккорд Тур», необхідний наступний перелік офіційних документів:

- ліцензія на здійснення туроператорської діяльності із вказаним найменуванням даної юридичної особи та її юридичної адреси (79038, м.Львів, вул. Новий Світ 15/5);
- свідоцтво про державну реєстрацію;
- реєстраційне посвідчення Львівського бюро технічної інвентаризації та експертної оцінки;
- довідка платника податків.

Турфірма «Аккорд Тур» відіграє роль посередника між такими суб'єктами туристичної сфери як турагенства та організаціями які постачають супутні та додаткові туристичні послуги. Крім цього дане підприємство має налагоджені контакти для роботи з великою кількістю вітчизняних та закордонних організацій, що дозволяє ефективно та продуктивно реалізовувати та рекламувати власний туристичний продукт. «Аккорд Тур» має справу виключно з юридичними особами, тому що вони можуть гарантувати якість послуг, які постачають. Партнерами турфірми виступають готельні комплекси, заклади харчування, страхові агенства, компанії, що займаються авто перевезеннями та авіакомпанії, а також інші туристичні оператори та агенти [9].

Із періодичністю два рази на один календарний рік, вищезгадана туристична фірма проходить акредитування в посольствах і консульствах тих країн, які мають свої представництва в нашій державі, що дозволяє проводити діяльність пов'язану із виготовленням віз для бажаючих відвідати іноземні країни. Це слугує позитивною ознакою іміджу та роботи підприємства, оскільки для здобуття подібної акредитації необхідний значний за обсягом перелік юридичних документів, які може дозволити собі тільки те підприємство, яке відповідально ставиться до своїх трудових обов'язків і має на меті ефективно їх виконання.

Як правило, кожен туристичну організацію можна характеризувати за сегментом послуг, які вона виділила для своєї діяльності як цільові. У нашому випадку ПАТ «Аккорд Тур» обрало пріоритетним напрямом своєї

роботи організацію і комплектацію туристичного продукту для поїздок в наступні країни: Швейцарія, Болгарія, Чехія, Польща, Австрія, Італія, Федеративна Республіка Німеччина, Хорватія, Франція, Румунія, Нідерланди, та інші. Як можна помітити, в своїй основній масі обраний напрям охоплює держави Західної Європи. Такий вибір є цілком виправданим, адже це країни на які в останні роки зріс попит в плані туристичних відвідувань.

Клієнтам, які звертаються в туристичну фірму «Аккорд Тур», гарантована ефективна співпраця та своєчасне задоволення наявних потреб, які можуть бути пов'язані з:

- консультацією на предмет туристичного продукту;
- пошуком і підбором акомодатії;
- комплектацією розважального та екскурсійного дозвілля;
- бронюванням сервісів за допомогою міжнародних систем інтернет бронювання, зокрема таких як Amadeus та Galileo;
- посередництвом між постачальником додаткових туристичних послуг та клієнтом, проведення розрахунків та оплати;
- оформленням та впорядкуванням форм і актів, необхідних для здійснення туристичної мандрівки та перетину митниць і проходження прикордонного контролю;
- послугами страхування;
- оформленням віз.

Як бачимо, спектр послуг, які надає підприємство дуже широкий. У зв'язку із цим склалась досить складна організаційна структура компанії, яку можна охарактеризувати як лінійно-функціональна. В даному випадку вона є найбільш прийнятною і дозволяє найефективніше функціонувати в умовах сучасного ринку туристичних послуг, що на разі прекрасно демонструє «Аккорд Тур».

На чолі компанії стоїть генеральний директор в підпорядкування якого входять менеджери підрозділів (кадрового, фінансового, візового, відділ

роботи з клієнтами, відділ розробки та комплектування туристичного продукту, відділ по роботі з постачальниками та посередниками, та інші). Менеджери несуть відповідальність перед генеральним директором за роботу лише свого підрозділу.

Контроль за господарсько-фінансовою діяльністю підприємства здійснюється на загальних зборах адміністративного складу підприємства. Періодичність їх проведення може встановлюватись певним графіком, визначеним заздалегідь, але не рідше двох разів на чотири квартали, проте у випадку необхідності адміністрація може зібратись позачергово.

Така організаційна структура дозволяє раціонально розподілити обов'язки між працівниками і ефективно здійснювати контроль.

За порівняно не тривале існування на туристичному ринку України, туристичний оператор «Аккорд Тур» встигло зайняти високі конкурентоздатні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, про що свідчать багаточисленні нагороди та сертифікати, які прикрашають стіни головного офісу компанії. Крім цього «Аккорд Тур» турбується про імідж міста Львова і різними шляхами намагається його покращувати, за що також у 2013 році отримала подяку від міського голови.

2.2. Методи управління поведінкою і дисципліною персоналу в туристичній фірмі «Аккорд Тур»

Одним з визначальних елементів ефективної діяльності туристичного підприємства «Аккорд Тур» став його персонал. Завдяки компетентному виконанню своїх обов'язків кадровою службою підприємства, до складу його штату увійшли висококваліфіковані працівники. В їх володінні знаходяться необхідні знання, вміння та досвід, що здатні забезпечити зразкові результати функціонування організації. Це частково можна пояснити тим, що більшість підлеглих здобули вищу освіту, а це, безперечно, має лише

позитивний вплив, адже дає змогу стверджувати про високі показники кваліфікації та компетентності в сфері їхньої діяльності.

Варто зазначити також і те, що яким би рівнем професіоналізму не відрізнявся колектив, та це не може застрахувати його від проблем дисциплінарного характеру, адже їх підґрунтям є не розумові здібності, а особливості характеру, темпераменту та індивідуальність кожного працівника, для контролю яких, необхідно докласти чимало зусиль.

Адміністрація ПАТ «Аккорд Тур» в якості засобів впливу на дисципліну трудового колективу користується базовими методами управління. Їх використання відіграє важливу роль для діяльності даного підприємства. В основі лежить визначення основного курсу діяльності підприємства, на який керівництво координує персонал, але з обов'язковим врахуванням індивідуальних потреб і цінностей підлеглих[6].

У складі методів управління для максимального ефекту використовують основи мотиваційної характеристики, згідно з якою можна виділити три групи методів управління дисципліною персоналу, які використовуються керівництвом ПАТ «Аккорд Тур»:

- економічні;
- організаційно-розпорядчі;
- соціальні.

Розглянемо детальніше кожен з груп.

Група економічних методів управління посідає головне місце серед решти методів управління дисципліною персоналу на підприємстві і, як правило, застосовується для матеріального заохочення та мотивації кадрів загалом. Такі методи демонструють позитивну статистику і у випадку їх використання по відношенню до окремо взятого працівника. Керівництво «Аккорд Тур» креативно підходить до даної групи методів і використовує їх специфічним шляхом. Такий своєрідний підхід зорієнтований як на індивідуальні так і колективні цінності економічного характеру.

Організаційно-розпорядчі – це група методів, яку «Аккорд Тур» спрямовує на те, щоб викликати в підлеглих відповідальність, зокрема і адміністративну, за виконання своїх обов'язків. Реалізація такого методу відбувається за рахунок здійснення впливу на індивідуальні та колективні риси характеру персоналу. Специфікою в даному випадку є можливість дисциплінарних покарань. Як правило, підприємство користується такими методами, щоб швидко вирішувати нагальні питання та ситуації які постають в колективі мало не щодня, оскільки розпорядження, які надходять від керівництва обов'язкові до виконання всіма підлеглими і не допускають обговорення.

Для досягнення гармонійної атмосфери в середині колективу підприємства існує група методів соціального управління дисципліною персоналу. Вони дозволяють досягти дотримання норм дисципліни і моралі, які склались на підприємстві через задоволення психологічних цінностей, індивідуальних потреб та соціальної безпеки працівників організації. Для досягнення подібного ефекту адміністрація «Аккорд Тур» використовує наступні способи:

- соціальне нормування;
- соціальне регулювання.

За дотримання вищевказаних норм і регулювання в трудовій дисципліні на підприємстві «Аккорд Тур», реально привести в порядок і підтримувати в належному стані мікроклімат колективу та налагодити взаємовідносини між його учасниками. Такі методи повинні лежати в основі керівництва дисципліною персоналу на підприємстві, оскільки дають змогу пізнати особистість підлеглого, його особливості і пріоритети, а це, в свою чергу, надає керівнику можливість підібрати найоптимальніший спосіб ведення справ з кожним працівником. Вони пропагують високу культуру відносин між адміністрацією та персоналом та допомагають визначити значущість кожного підлеглого, його місце і роль в організації, що в свою чергу призводить до правильного розподілу обов'язків та повноважень.

2.3. Аналіз рівня організаційної культури підприємства та оцінка управління поведінкою персоналу в туристичній фірмі «Аккорд Тур»

В роботі запропоновано впровадити комплексну методику оцінки організаційної культури, що включає в себе поєднання кількісних та якісних методів оцінки наведену.

Кількісна сторона дослідження містить в собі:

1) поєднання соціологічних досліджень (проведення тестування та опитування персоналу на підприємстві за допомогою найбільш оптимального набору питань в тест-таблиці);

2) елементи методики Камерона і Куїнна (розподіл балів між окремими твердженнями та встановлення відповідності організаційної культури місії організації; виявлення рівня ОК окремих сфер діяльності організації);

3) використання структурно-параметричної моделі як бази для розрахунку рівня культури різних груп персоналу та визначення загального рівня ОК.

В свою чергу, запропонована методика містить і елементи якісних методів діагностики:

1) елементи глибинного інтерв'ю (наявність в опитувальнику питань про підприємство, її ресурси і труднощі розвитку; рівень мотивації; внутрішні конфлікти);

2) залучення документообігу організації (визначення коефіцієнтів плинності кадрів та стабільності персоналу проводиться на основі інформації, що міститься в відповідних документах).

Дослідження проводилися на ПАТ «Аккорд Тур», з використанням тестів, опитувальника, розрахунку коефіцієнтів корпоративної культури та її оцінки, наведено на Рисунку 1.

Етапи формування організаційної культури
на туристичній фірмі “Аккорд Тур”

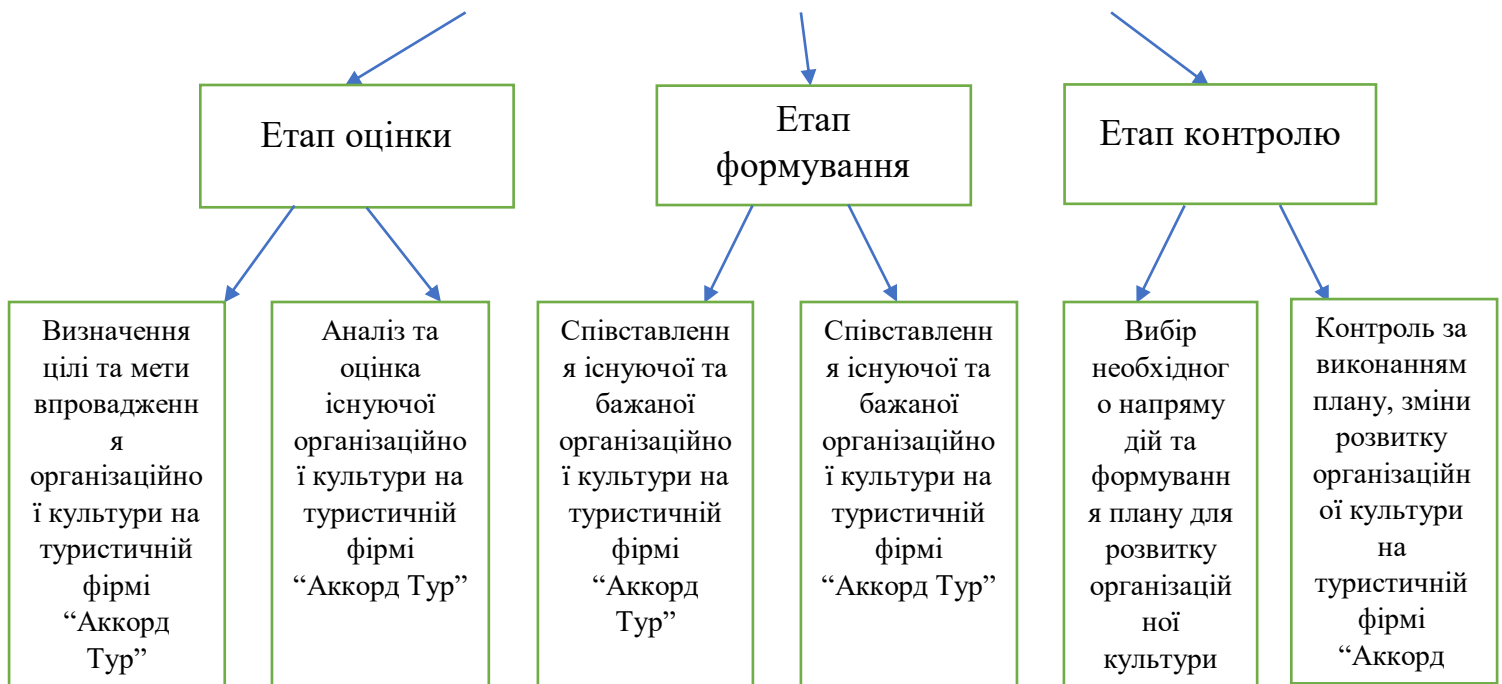


Рис.1.

Запропонована модель описана формулами, наведеними у таблиці 2.1 і таблиці 2.2

Таблиця 2.1.

Формули розрахунку елементів організаційної культури туристичного підприємства

Рівень	Елементи організаційної культури	Формули	Умовні позначення
1	C_i - рівень ОК i -го рядового співробітника	$N C_i = \sum_{n=1} c_n$	c_n – бальний показник рядового співробітника по n -му питанню; N – кількість питань у тест-таблиці для рядових співробітників
	C - рівень ОК рядових співробітників	$I C = (\sum C_i) / I$	I – кількість респондентів з числа рядових співробітників
2	M_q - рівень ОК q -го менеджера середньої ланки	$N M_q = \sum_{h=1} m_h$	m_h – бальний показник менеджера середньої ланки по h -му питанню; N – кількість питань у тест-таблиці для менеджерів середньої

			ланки
	М – рівень ОК менеджерів середньої ланки	$Q M = (\sum M_q) / Q \quad q=1$	Q- кількість респондентів з числа менеджерів середньої ланки
3	T _g - рівень ОК g-го топ-менеджера	$U T_g = \sum t_u \quad u=1$	t _u – бальний показник топ-менеджера з u-му питанню; U – кількість питань у тест - таблиці для топ-менеджерів
	T - рівень ОК топ-менеджерів	$G T = (\sum T_g) / G \quad g=1$	G – кількість респондентів з числа топ-менеджерів
4	ОКК - загальний рівень ОК підприємства	$O_{kk} = (C + M + T) / k$	k – кількість рівнів респондентів

Декомпозиція організаційної культури відповідно до ієрархійної структури дозволила описати її у вигляді комплексу підсистем:

- 1) підсистеми ОК рядових співробітників;
- 2) підсистеми ОК менеджерів середньої ланки;
- 3) підсистеми ОК топ-менеджерів;
- 4) підсистеми елементів загальної культури підприємства.

Після обробки результатів тестування розрахуємо в балах рівень організаційної культури за окремими секціями роботи підприємства, а також окремі коефіцієнти-показники рівня культури, що дають можливість:

- а) оцінити рівень ОК підприємства;
- б) визначити зміну ОК підприємства;
- в) визначити повну ефективність функціонування та розвитку ОК підприємства загалом та по окремих секціях.

В таблиці 2.2 представлені основні формули коефіцієнтів, що використовуються для подальшого розрахунку загального рівня організаційної культури [19].

Таблиця 2.2

Сума балів кожного співробітника	Tg	Mq						Ci											
	249	210	205	192	208	211	204	182	187	184	177	173	174	159	166	163	159	148	165
Сума балів співроюітників кожного рівня	249	1230						2196											

Індекс організаційної культури визначається за загальною сумою отриманих балів. Найбільша кількість балів – 290, найменше – 0. Показники свідчать про наступні рівні організаційної культури: 261–290 – дуже високий, 175–260 – високий, 115–174 – середній, нижче 115 – має тенденцію до деградації. Таким чином ми бачимо, що:

- рівень організаційної культури директора (топ-менеджера) становить 249 балів – високий рівень;

- середній рівень організаційної культури менеджерів середньої ланки становить 205 балів ($1230/6=205$) – високий рівень;

- середній рівень організаційної культури рядових працівників становить 169 балів ($2196/13=169$) – середній рівень.

Отже, рядові співробітники мають середній рівень культури, тому потрібно розробити заходи щодо його підвищення.

Визначимо загальний рівень організаційної культури: $Окк = (C + M + T) / k = (249+205+169)/3=207,7$ балів.

Визначимо загальний рівень організаційної культури: $Окк = (C + M + T) / k = (249+205+169)/3=207,7$ балів.

Таблиця 2.4.

Розрахунок коефіцієнтів ОК підприємства

Коефіцієнти ОК	Розрахунок за формулою
Кт – коефіцієнт ОК топ-менеджерів	$Кт = (T / B_{max}) = 249/290 = 0,86$
Км – коефіцієнт ОК менеджерів середньої ланки	$Км = (M / B_{max}) = 205/290 = 0,71$

<p>Кс – коефіцієнт ОК рядових співробітників</p>	<p>$K_c = (C / B_{max}) = 169/290 = 0,58$</p>

Таким чином, рівень базової моделі (БМ) організаційної культури підприємства: $BM = KC1 \cdot Km1 \cdot KT1 = 0,86 \cdot 0,71 \cdot 0,58 = 0,35$.

Отже, можна зробити висновок, що загалом підприємство має середній рівень організаційної культури, здебільшого це визначається середнім рівнем культури рядових співробітників. Це свідчить про те, що вони не зовсім задоволені своєю роботою в колективі, тому організаційна культура цього підприємства потребує відповідних мір щодо її вдосконалення.

Також додатково розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів, який розраховується як відношення числа звільнених працівників підприємства, які вибули за даний період з причин плинності до середньооблікової чисельності. Відомо, що на підприємстві середньооблікова чисельність персоналу станом на 01.01 2016 року складає 25 осіб, а звільнених нараховано 5 осіб, таким чином, коефіцієнт плинності кадрів дорівнює:

$K_{плин} = 5/25 = 0,2 = 20\%$ – цей показник виявився вище природного рівня плинності, що складає 3–5 %, тому можна зробити висновок про необхідність прийняти відповідні міри з боку керівництва. Також це перевищення вказує на те, що це може бути однією з причин зниження рівня корпоративної культури.

Також було розраховано коефіцієнт стабільності персоналу, що тісно пов'язаний з показником плинності кадрів:

$K_{стаб} = 1 - K_{плин} = 1 - 0,2 = 0,8 = 80\%$. Це свідчить про високу стабільність персоналу, але ж зважаючи на те, що підприємство невелике, цей показник повинен бути вище, тому це також вказує на доцільність покращення системи управління персоналом.

Оцінка управління поведінкою персоналу проводиться на основі аналізу інформації про підлеглих працівників. За умови правильного

проведення такої оцінки керівництво матиме змогу внести певні зміни в процес управління поведінкою та дисципліною, що приведе до ефективнішого і продуктивнішого функціонування будь якої організації.

Перед проведенням оцінки управління поведінкою персоналу перш за все варто проаналізувати та дослідити склад і структуру кадрів, рівень професійної підготовки підлеглих, ефективність використання наявних людських трудових ресурсів підприємством «Аккорд Тур». Після такого аналізу даної організації можемо прийти до наступних висновків:

- весь персонал підприємства можна розділити на управлінський та виробничий;
- основна більшість кадрів оперує здобутою вищою освітою та високою професійною підготовкою;
- ефективність використання наявних на підприємстві кадрів знаходиться на не високому рівні, коефіцієнт плинності кадрів за останні періоди досягнув достатньо високих позначок.

Існує певний алгоритм, розроблений вітчизняними соціальними психологами, для повної і детальної оцінки управління поведінкою колективу, який дозволяє виявити реальний стан соціально-психологічного клімату, який панує в організації. Його суть полягає в тому, що за допомогою анкетування персоналу можливо визначити головні показники стану управління поведінкою, що слугуватимуть базою для кінцевих висновків. Найчастіше користуються наступними:

- ступінь задоволення персоналом організації наданими їм обов'язками і повноваженнями, та їх відповідністю;
- оцінка існуючого стилю керівництва з точки зору персоналу, відносин менеджера з підлеглим;
- ступінь корпоративної згуртованості персоналу;
- перевірка співпадіння формальних і не формальних лідерів в колективі персоналу.

Виходячи з вищевказаного, після аналізу і проведення оцінки управління поведінкою персоналу на підприємстві «Аккорд Тур», соціально-психологічний клімат в організації можна охарактеризувати як задовільний.

Не дивлячись на те, що в колективі час від часу можна спостерігати конфліктні ситуації різного характеру, які можуть, зокрема, бути пов'язані з частковим невдоволенням персоналу наявним стилем керівництва підприємством, в цілому в колективі панує атмосфера взаємоповаги. Варто відзначити, що в ході оцінки вдалось виявити факт того, що певний відсоток працівників є не вдоволений місцем, яке вони займають на даному підприємстві та прагнуть до самовираження і зміни спектру виконуваних ними обов'язків.

Наступний висновок можна зробити про те, що час від часу спостерігається необґрунтований тиск на підлеглих з боку керівництва, у зв'язку із чим в колективі виникало обурення і знижувалась ефективність праці. Наслідком кількох таких конфліктів з керівництвом стала поступова поява в колективі неформального лідера.

Отже, можна підвести підсумок, що в ПАТ «Аккорд Тур» використовується стиль управління поведінкою персоналі близький до авторитарного. Всі найважливіші та найвідповідальніші обов'язки виконують керівники підрозділів, проте деякі поради і вказівки від підлеглих все ж приймаються і застосовуються, що не дозволяє віднести існуючий в організації стиль управління до авторитарного в повній мірі.

Мотивування і стимулювання персоналу в «Аккорд Тур» не на надто високому рівні. Морального стимулювання майже не було виявлено, але на противагу цьому діє фактор справедливої оплати праці працівника, за умови добросовісного виконання поставлених обов'язків [21].

Здійснена оцінка стану управління поведінкою та дисципліною персоналу виявила наявні проблеми і недоліки в існуючому стилі управління. Завдяки цьому кадрова служба зможе розробити певний порядок дій і заходів щоб зменшити їх прояви, а надалі і для усунення в повному обсязі. Важливо

розуміти, що результат діяльності підприємства напряду заглядить від її персоналу та його дисциплінованості, тому важливо організовувати робочий процес таким чином, щоб співробітники відчувати, що про них думають і піклуються. Кожна деталь в надій ситуації має велику вагу.

Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі є значним методом стимулу, і наздоганяє в цьому сенсі матеріальну сторонку питання.

Формування міцного колективу вимагає докладання значних зусиль, але як показує досвід вони будуть варті того, адже результативність і продуктивність роботи колективу в якому панує злагода не змусить на себе довго чекати.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНОЮ ТА ПОВЕДІНКОЮ В ТУРИСТИЧНІЙ ФІРМІ «АККОРД ТУР»

3.1. Вдосконалення управління поведінкою персоналу в організації

За допомогою методу оцінки управління поведінкою та дисципліною персоналу на підприємстві було проведено таку оцінку на ПАТ «Аккорд Тур», в ході якої був проаналізований наявний стиль управління керівництва. Отримані висновки виявились не надто втішними, що дає всі підстави стверджувати, що необхідно проводити роботу над помилками та вдаватись до методів та засобів вдосконалення управління поведінкою та дисципліною персоналу в даній організації.

На основі аналізу загальної ситуації на підприємстві, для покращення ситуації, адміністрації «Аккорд Тур» доцільним буде використання наступних рекомендацій для вдосконалення існуючого стилю управління поведінкою персоналу в організації:

- структурні;
- комунікаційні;
- мотиваційні;
- організаційні;
- адміністративні.

Розглянемо детальніше кожен вид. Структурні рекомендації стосуються складу і структури персоналу. Посада, яка займається певним працівником повинна викликати бажання виконувати передбачені нею обов'язки навіть своєю назвою. Назва повинна звучати солідно та презентабельно, але не варто забувати, про почуття міри використовуючи слова іншомовного походження. Занадто складні іноземні аббревіатури та номенклатура можуть справити несприятливе враження на партнерів та клієнтів., а іноді навіть га співробітників.

Якщо у менеджера з'явилась потреба підшукати заступника, тоді варто робити це серед своїх підлеглих. Це дасть певну впевненість в надійності свого послідовника, а також породить здорову конкуренцію серед персоналу, оскільки кожен може розцінюватись як претендент на вакантну посаду. Керівник мусить з'ясувати, що відбір повинен проводитись справедливо та добросовісно. Слід враховувати усі професійні здобутки, рівень кваліфікованості працівника, наявний досвід.

Сприятливим моментом стане також передбачення системи надання вихідних днів через поважні причини. Це допоможе контролювати відвідуваність співробітників кожного підрозділу підприємства, а також стане одним із чинників створення сприятливого мікроклімату всередині колективу та формуванню довіри та поваги до керівника.

Частина працівників підприємства можуть офіційно працювати на даному підприємстві, а також додатково виконувати інший вид роботи за сумісництвом. Завдання відповідального керівника в такому випадку полягає в тому, щоб якнайшвидше ліквідувати такого роду сумісництво, використовуючи при цьому максимально демократичні методи.

Одною із найактуальніших рекомендацій структурного характеру у світлі сучасних подій є уникнення так званого кумівства. Кумівство – це свого роду особливість характеру керівника, яка зумовлена не достатньою компетентністю в сфері менеджменту, що провокує його в галузі своїх трудових відносин надавати перевагу та представляти в кращому світлі співпрацівників, з якими у нього наявні родинні зв'язки. Таке явище, як правило, знижує якість виконання трудових функцій привілейованими працівниками, а також, безумовно, негативно відбивається на стані авторитету керівника, особливо у випадках, коли в ого родичів відсутнє бажання якісно працювати. Але ж коли робота ними виконується сумлінно, тоді перша ж зроблена ними помилка може розцінюватись рештою колективу як поштовх до халатності. До того ж, коли в колективі знаходяться родичі керівника, виникає більше приводів до обговорення його особистого життя та розповсюдження пліток різного характеру.

Ще один вид рекомендацій – комунікаційні. Основним поняттям на якому базуються комунікаційні рекомендації є зворотній зв'язок. У широкому розумінні зворотній зв'язок або фід бек – це реакція у вигляді вербальної або невербальної відповіді на повідомлення іншої людини. У повсякденному житті люди постійно надають одне одному зворотній зв'язок.

Налагоджений зворотній зв'язок на рівні колективу організації, за умови підтримання його в оптимальному стані, допоможе впоратись з численними негативними питаннями в трудовій дисципліні підприємства і в його діяльності загалом з допомогою інформації, яка надходить керівнику від підлеглих і навпаки.

Менеджер використовує такий інструмент управління дисципліною як зворотній зв'язок для контролю та оцінки загальної ситуації та стану дисципліни в колективі. У своїй сутності це звичайне спілкування, у якому беруть участь керівник та підлеглий. Коли таке спілкування відбувається на постійній та регулярній основі, трудова діяльність колективу

здійснюється набагато продуктивніше, досягнення цілей відбувається набагато швидше [14].

Отже, щоб змінити або впорядкувати дисципліну персоналу варто налагодити зворотній зв'язок. Крім цього, з його допомогою керівник зможе:

- скорегувати діяльність підлеглих, звернути увагу на помилки та недоліки, відзначити успішність, висловити свої пропозиції;
- контролювати виконання доручень;
- мотивувати та підтримувати лояльне ставлення до працівників;
- виявити ступінь задоволення працівників від праці в організації, зайнятої ними посади;
- виявити потенціал і приховані навички працівника та допомогти в їх розвитку;
- отримувати цікаві ідеї для покращення показників організації від колективу.

Щоб вдосконалити управління поведінкою та дисципліною персоналу в ПАТ «Аккорд Тур» можна використовувати один або сукупність декількох з наступних методів:

- особисте спілкування – метод, що особливо часто використовують підприємства з невеликим штатом працівників для контролю або оцінки діяльності;
- анкети та тестування – найпопулярніший метод серед керівників, які мають на меті дізнатись думку персоналу на рахунок якогось конкретного питання або нововведення;
- збори колективу – такий вид фід беку використовують коли має місце командна робота, з метою виробити і згенерувати одну спільну думку або ідею;
- книга пропозицій – свого роду фоновий фід бек, може бути використаний в будь-який час і дає можливість висловитись на рахунок будь-якого питання;

- особливі заходи – важлива ознака цього методу – регулярність. Це можуть бути круглі столи, клуби за інтересами, які об'єднують працівників спільною темою;

- онлайн спілкування – в основному використовується організаціями з численним штатом персоналу, основна перевага якого це оперативність.

Розробка і налагодження зворотного зв'язку в ПАТ «Аккорд Тур» дозволить значно покращити управління поведінкою та дисципліною персоналу за рахунок того, що роль персоналу в житті та діяльності підприємства значно зростає, що дозволить підлеглим зрозуміти, що їхня думка важлива і цінна, а пропозиції та старання користуються увагою керівництва.

Беручи до уваги швидкі темпи науково-технічного прогресу та його вплив на життєдіяльність людства та функціонування підприємства не варто відкидати і те, що він може впливати на поведінку та дисципліну персоналу. Це явище можна розглядати на рівні організаційного та матеріально-технічного забезпечення підприємства, яке формує робоче середовище та створює певні умови праці персоналу. Оскільки працівник проводить на робочому місці переважну більшість часу, тоді очевидно, що його стан безпосередньо впливає на поведінку та дисципліну колективу. Саме на оптимізацію умов праці направлені організаційна рекомендації.

З урахуванням підвищення життєвого рівня населення, адміністрації підприємства необхідно розуміти, що матеріальний бік став лише необхідністю для нормального психологічного стану та поведінки працівника, яка, безперечно, дозволяє певним чином впливати на дисципліну в колективі. Проте довготривалого ефекту таким чином досягти малоімовірно. Більшу роль будуть відігравати в даному випадку умови праці, підвищення кваліфікації, сприятливий емоційно-психологічний фон колективу, тощо.

Для удосконалення управління поведінкою і дисципліною в організації через покращення умов праці можуть бути використані наступні заходи:

- рівномірне навантаження трудовими обов'язками;
- підлаштування норм праці під організацію роботи на даному підприємстві;
- достатнє забезпечення електро-обчислювальною та автоматизованою технікою робочого місця;
- раціоналізація умов праці, використання ергономічних знарядь праці;
- особлива організація робочих місць адміністрації, тощо.

Адміністративні рекомендації щодо удосконалення дисципліни та управління поведінкою персоналу покликані внести зміни безпосередньо в наявний стиль управління дисципліною на підприємстві. ПАТ «Аккорд Тур» варто взяти до уваги нову систему управління, яка має назву «превентивний менеджмент».

Превентивний менеджмент - це порівняно новий напрямок управлінської діяльності, що набув свого поширення зовсім нещодавно. Він базується на засадах маніпулювання, а саме маніпулюванні окремим визначеним компонентом трудового колективу в окремій визначеній трудовій обстановці з метою одержання заздалегідь передбачуваного результату трудової діяльності, який би не міг бути досягнутий без такого виду втручання з боку керівництва. Його суть полягає в тому, щоб підтримати та скоординувати правильні та раціональні дії підлеглого шляхом відкидання можливостей неправильних дій для здійснення роботи. Стратегію даного методу визначають дуже коротко: усунути причини, які сприяють не виконанню трудових функцій.

Алгоритм застосування такого методу можна розділити на 2 категорії: «До» та «Після». Перша категорія включає в себе всі дії і заходи керівника пов'язані з плануванням та організацією визначеного робочого процесу. Контроль та всі дії керівника після початку роботи персоналу над проектом

відносяться до категорії «Після». Превентивний менеджмент – ціла система контролю за роботою підлеглих, що веде за собою підтримку та поліпшення виконання, ліквідацію перешкод виконання та допомогу у виконанні поставленого перед працівниками завдання.

Зростання відповідальності працівників за виконання своїх трудових обов'язків стане сприятливим соціальним ефектом від застосування превентивного менеджменту. Завдання керівника стати коучем та наставником для своїх підлеглих. Отже, контроль діяльності колективу за допомогою превентивного менеджменту значно дисциплінує персонал та навіть може стати свого роду стимулом для якісного виконання трудових обов'язків.

Підводячи підсумки, можемо виділити декілька ключових моментів, що є запорукою сприятливих відносин та поведінки колективу та дисципліни в організації загалом:

- відкритість і правдивість у всіх видах відносин між співробітниками та керівництвом на підприємстві;
- уникання фамільярності між адміністрацією та штатом працівників (для дотримання справедливості по відношенню керівника до всіх без винятку підлеглих);
- відмова від штатних психологічних кабінетів, створених з метою психологічного аналізу працівників на прохання адміністрації;
- утримання від найму на робочі місця нових працівників;
- відмова від різного роду умовностей у всіх сферах функціонування підприємства, які здатні значно обтяжувати спілкування в межах колективу підрозділу або організації.

Отже, удосконалення управління поведінкою і дисципліною працівників охоплює дуже широкий спектр напрямів менеджменту. Окрім серйозних недоліків в управлінні поведінкою, що мають емоційно-психологічне підґрунтя не варто виключати з поля зору і очевидні

організаційні питання, що також можуть спричиняти суттєвий вплив на загальний стан дисципліни в організації:

- зниження числа звукових сповіщень в офісних приміщеннях, в тому числі і телефонних;
- встановлення заборони на музикальний супровід на робочих місцях, окрім територій, де не вимагаються розумові зусилля;
- відмова від забезпечення керівництва особливими і вартісними канцелярськими товарами, тощо

3.2. Мотивація працівників як засіб зміцнення трудової дисципліни і впливу на поведінку працівників

Ставлення персоналу до своїх обов'язків та до необхідності підпорядковуватись трудовій дисципліні грає головну роль і процесі її зміцнення та вдосконалення. Значно полегшує роботу керівника свідоме розуміння працівниками наскільки важливо дотримуватись порядку на робочому місці. Якщо ж персонал організації не можна охарактеризувати самодисциплінованим, тоді адміністрація може вирішити проблему, що склалася шляхом розробки плану заходів, які б допомогли змотивувати працівників до усвідомлення важливості дотримання трудової дисципліни.

Під мотивацією розуміють ініціювання та спонукання до виконання якоїсь конкретної діяльності з метою досягнення поставлених цілей за допомогою різноманітних методів впливу на суб'єкт виконання. Враховуючи вищевказане можемо зробити висновки, що завдання мотивації на рівні підприємства полягає в тому, щоб створити умови, при яких мета та цілі компанії і працівника і, як наслідок, цінності та вигоди стали б спільними[11].

На основі аналізу різноманітних теорій мотивації для удосконалення управління дисципліною та поведінкою персоналу на підприємстві «Аккорд Тур» можемо виділити наступні способи мотивації:

- нормативна – необхідна поведінка досягається за використання впливу на працівника засобами такими емоційно-психологічного характеру як: психологічне навіювання, інтуїтивне переконання, емоційне зараження, надання інформації;

- примусова – керівник користується повноваженнями та привілеями займаної посади на підприємстві, які він використовує у вигляді погроз обмеження задоволення потреб працівника у разі не виконання поставленого йому завдання;

- стимулююча – на відмінну від попередніх способів, стимулююча мотивація концентрує свій вплив не на підлеглому, а на оточуючих його факторах та обставинах, використовуючи при цьому те, що являє собою для нього цінність – стимули для його певної поведінки.

Отже, процес мотивації безпосередньо пов'язаний із методами забезпечення трудової дисципліни персоналу. Керівництво повинне застосовувати засоби впливу на працівника, які б допомагали виникненню у нього мотивів та стимулів до виконання якоїсь дії в галузі підвищення трудової дисципліни. Потреба – основний важіль впливу на поведінку персоналу. Чим більшою є потреба і прагнення до її задоволення тим ефективнішим буде процес виконання трудових обов'язків та підвищення дисципліни праці. При цьому варто пам'ятати і про заохочення працівників. Воно досягається можливостями використання працівником привілей, пільг, особливих переваг, тощо. Такі заходи повинні допомогти задовольнити потреби, які є у кожної людини – потреба визнання, пошани та в матеріальних благах. Це один їх правильних та ефективних шляхів до об'єднання, згуртованості та взаєморозуміння трудового колективу. Однак, слід зауважити, що у разі не обдуманого та неконтрольованого застосування, заохочення може призвести і до негативних наслідків, проявом яких можуть стати конфлікти та протиріччя в трудовому колективі, що аж ніяк не допоможе у налагодженні дисципліни [3].

Виділяють дві основні форми заохочення – моральне та матеріальне.

Матеріальні заохочення включають:

- грошові виплати, надбавки до заробітної плати, ;
- винагороди у вигляді путівок в відпочинкові та оздоровлювальні комплекси;
- покращення умов проживання;
- винагороді преміями;
- матеріальні подарунки, акції та знижки на послуги або товари, які постачає підприємство.

До форм морального заохочення належать:

- грамоти, медалі, похвальні листи;
- гласні подяки;
- привселюдне визнання, тощо

Для ефективного вдосконалення управління поведінкою та дисципліною персоналу на підприємстві «Аккорд Тур» доцільним стане використання наступних рекомендацій стосовно мотивації, як засобу впливу на поведінку працівників:

- мотивувати працівників не тільки за відсутності прояву трудової діяльності та незадовільному стані дисципліни, а і при позитивних показниках діяльності колективу;
- доцільно використовувати комплекс мотиваційних засобів, а не один окремий спосіб;
- значення мотиваційного засобу повинно мати вагу та цінність для персоналу, піднімати престиж;
- певна періодичність мотиваційних заходів із раціональною та обґрунтованою їх частотою;
- мотивувати весь колектив в цілому, а не вибірково окремих працівників.

3.3. Зміни в організаційній культурі як причина конфліктів і засіб їх подолання

У сучасному світі постійні всеосяжні зміни становлять формат розвитку кожної організації.

Навіть для збереження теперішнього стану у ближньому майбутньому необхідно рухатися; для того ж щоб істотно просунути уперед, рухатися потрібно достатньо інтенсивно та цілеспрямовано. Усвідомлено чи не усвідомлено певні зрушення в організаціях відбуваються повсякчасно, проте не всі з них можна класифікувати як організаційні. Такими є лише ті зміни, котрі здатні підняти організацію на якісно новий рівень свого функціонування та розвитку, змінивши її глибинні основи та траєкторію руху.

Факторами організаційних змін можуть бути сили як зовнішнього, так і внутрішнього впливу. Перші пов'язані з викликами зовнішнього середовища: появою нових технологій, загостренням конкурентної боротьби, політичними подіями, змінами в законодавстві. Внутрішні сили є імпульсами розвитку самої організації, проявами свіжих поглядів, ідей, результатом боротьби старого й нового. В кожній організації закладена здатність до саморозвитку, самовдосконалення, тому, з нашої точки зору, схильність до змін є цілком природною. В реальному житті будь-яка організаційна зміна обумовлена комплексом причин, який важливо виявити, розробляючи стратегію управління змінами.

Основними напрямками змін можуть бути такі:

- зміни у меті й завданнях діяльності;
- зміни в застосовуваних технологіях;
- зміни в організаційних структурах й управлінських процесах - розподіл і перерозподіл функцій, нові технології прийняття рішень, впровадження інформаційних систем;

- зміни в організаційній культурі - цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви й процеси, стиль керівництва;
- зміни в людях - компетентність, відносини, мотивація, поведінка й продуктивність праці;
- зміни в ефективності роботи організації використання нових можливостей розвитку;
- зміни в престижі й репутації організації, іміджі у суспільстві.

Зміни стратегії й структури звичайно від- буваються зверху вниз, тобто за розпоряджен ням вищого керівництва, тоді як зміни в області технології можуть йти знизу вгору. Зміна технології - це зміни в процесі праці та виробництва, методах роботи, способах управління. Технологічні зрушення спричиняють зміни у сфері праці, у тому числі в основних навичках і знаннях співробітників організації, дають їм можливість придбати особливу, лише для них характерну компетентність. Проведення таких змін потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, оновлення системи стимулювання, перерозподіл працівників тощо [13].

Особливістю реалізації програми змін є те, що її завершення ще не є критерієм того, що організаційні зміни відбулися. У багатьох випадках через деякий час організація повертається до попереднього стану. Необхідною і достатньою умовою безповоротності змін є закріплення їх в новій організаційній культурі.

Поняття корпоративної культури продовжує викликати дискусії в наукових колах. Так, Д. В. Задихайло зазначає, що корпоративна культура - це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо [1, с. 333]. З цього визначення випливає, що автор розглядає корпоративну культуру як неформальне явище. М. В. Семи- кіна

характеризує організаційну культуру як «сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність в процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища» [2, с. 9-10]. За думкою С.Р. Пасеки, до складових корпоративної культури, окрім правил та сталої практики, додаються звичаї в галузі корпоративного управління [3, с. 96]. На наш погляд, до цих визначень необхідно додати управлінський кон - текст корпоративної культури, зміст якого ми бачимо в тому, що корпоративна культура, по- перше, є окремою підсистемою сучасних засобів управління організацією, по-друге, процес її формування не може бути неформальним, на рівні довільного утворення цінностей та звичаїв, а має бути об'єктом доцільного управлінського впливу.

Як серединний рівень існування культури взагалі, корпоративна культура формується у взаємозв'язку з двома іншими, зазначеними

вище, зокрема, відчуває вагомий вплив з боку культури суспільства. На жаль, навряд чи можна назвати її національною, оскільки вона не має поки що необхідної цілісності та цінностей, що згуртовують і зміцнюють націю. Цілком погоджуюсь з дослідниками в тому, що «на міжнародному рівні Україна виступає як держава з архаїчною культурою... Після здобуття Україною суверенітету нівелювання цінностей та ідеалів уніфікованої радянської освіти та виховання не супроводжувалося одночасним їх заміщенням новими цінностями, унаслідок чого виник певний духовно-ідеологічний вакуум. Це призвело до заповнення життєвого простору «антицінностями», які є за змістом негуманними, несуть деградацію моралі, ставлять під загрозу розбудову української державності та становлення громадянського суспільства [4, с. 33]. За таких обставин в корпоративній культурі українських підприємств утворюються негативні риси відчуження та індивідуалізму, суцільної недовіри до керівників і співробітників. Проте саме на цьому рівні - підприємств, різних за сферою діяльності та формою

власності, є реальні можливості для вирішальних змін культурного простору.

Для проведення змін корпоративної культури необхідно змінити:

1) пріоритети уваги та цінності менеджерів та колективу;

Яскравим прикладом змін слугують організації, що переходять на інноваційні рейки руху. Для них життєво важливо рішуче змінити ставлення до дій, пов'язаних з ризиком та ініціативою, скасувати принципи нагороди за уникнення ризику, всіяко розвивати шанобливе ставлення до творчої праці, запроваджувати командний підхід та самоуправління.

Стратегія запровадження змін у культурі організації потребує врахування таких правил:

- перш ніж вводити нову культуру, варто всебічно проаналізувати всі сильні та слабкі сторони наявної;
- стиль управління кризою або конфліктом; критерії найму нових працівників;
- ролі та фокус у програмах навчання і критеріях кар'єрного просування у межах організації;
- критерії розподілу винагород і стимулювання; акценти в кадровій політиці;
- організаційну символіку, церемонії та ритуали.
- підтримати тих менеджерів і співробітників, котрі мають нові ідеї і бажання втілити їх;
- віднайти найефективнішу субкультуру даної організації і взяти її за взірець для навчання працівників;
- не атакувати існуючу культуру, а знайти спосіб допомогти працівникам і командам працювати продуктивніше;
- заохочувати людей до змін.

Змінювати корпоративну культуру потрібно поступово. Для початку можна обрати один із структурних підрозділів організації, який переважно складається з молодих фахівців та керівника, прихильного до змін. Такий

експеримент дає змогу виявити недоліки у стратегії або окремих елементах проекту нової корпоративної культури. У випадку наявності несприятливих для компанії нововведень, співробітники або самі нададуть зворотній зв'язок, або негативний вплив легко буде дослідити в процесі спостереження за змінами в їхній діяльності.

Для успішної реалізації стратегії зміни культури компанії необхідно здійснити наступні кроки:

- надання керівництву певних прав на проведення змін, заохочення менеджерів діяти енергійно і цілеспрямовано;
- визначення та чітке формулювання цілей, розбіжностей між старим та новим, опис змін;
- оцінка економії часу та ресурсів, якої треба дотримуватися;
- вчасне навчання людей, які задіяні для роботи над проектом змін культури;
- забезпечення відповідності змін інтересам більшості;
- забезпечення підтримки колективом проекту
- створення консультаційної та інформаційної мережі з чіткими повноваженнями та можливістю вирішувати конфліктні ситуації;
- постійний контроль за вузькими місцями в проекті змін та швидке реагування на певні ускладнення;
- постійна корекція ходу реалізації проекту змін (планування, інформація, навчання);
- моніторинг отриманих результатів, систематична оцінка ходу реалізації змін в культурі організації.

Окремою складовою управління змінами корпоративної культури є подолання опору працівників. Важливе значення має навчання і психологічна підготовка всіх співробіт

ників організації. Краще за все домогтись їх активного і самостійного включення до процесу змін. Проте це не завжди вдається. Опір змінам може

мати різну силу й інтенсивність. Він проявляється як у формі пасивного, більш- менш схованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так й у формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного відхилення від впровадження нововведень). Його причинами можуть бути як особистісні, так і структурні. До перших належить страх перед невідомим, потреба в гарантіях власного робочого місця, заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат, брак ресурсів і часу. Інші причини пов'язані з інертністю складних організаційних структур, труднощами переорієнтації мислення через сформовані соціальні норми, «живучістю» традицій, усталених цінностей і правил. Для подолання опору змінам корпоративної культури важливо забезпечити [5, с. 20-21]:

1. Обґрунтування необхідності впровадження змін корпоративної культури, викриття усіх спотворених форм недобросовісного підприємництва та конкуренції, корупції, непрозорості в розповіді доходів тощо.

2. Створення чіткого бачення майбутнього стану корпоративної культури і трансляція його до всіх учасників змін з визначенням ролі кожного у трансформаційних процесах.

3. Проведення оцінки готовності організації до впровадження змін корпоративної культури.

4. Створення системи інформаційної, ресурсної та кадрової підтримки процесу впровадження змін.

5. Розробка плану переходу до цільового стану: підготовка до реалізації запланованих змін - аналіз - планування переходу - управління переходом - оцінка й коригування.

6. Створення сприятливої соціально-пси- хологічної атмосфери в процесі розробки та реалізації програми перетворень.

Необхідно наголосити, що зміни в культурі потребують часу, як правило від п'яти до десяти років. Однак уже через 6-12 місяців після початку

реалізації стратегії управління корпоративною культурою можна оцінити довгостроковий вплив нової корпоративною культури на діяльність підприємства і виправити хід реалізації стратегії, якщо показники ефективності управління корпоративною культурою відхиляються від бажаних.

Крім загальноприйнятого поняття «конфлікт» існує поняття «організаційно-управлінський конфлікт». Організація в широкому сенсі являє собою соціальну систему, стійку форму об'єднання людей — індивідів, груп і інших спільнот, причетних до певної спільної діяльності, а також умови їх взаємодії один з одним. Це більш-менш складне структурне утворення, якому властиві впорядкованість, формалізація і стандартизація соціальних зв'язків і відносин, інтеграція складових його елементів та їх функцій.

Організаційно-управлінський конфлікт — це конфлікт між членами керуючої організації, керівниками та виконавцями, що утворюються в їх складі певними групами, між різними підрозділами в даній системі управління з приводу цілей, методів і засобів управлінської та організаційної діяльності, а також її результатів і соціальних наслідків [16].

Отже, можна зробити висновки, що конфлікти сприяють розвитку і зміні в організації, вони відкривають недоліки в організації, виявляють протиріччя, допомагають знизити опір змінам. Конфлікти сприяють підтримці динамічної рівноваги і суспільної стабільності. Причини розкриваються, а не йдуть углиб, де ще більше посилюються і руйнують діють на організацію.

Більшість людей вважає, що конфлікт це негативне явище, що конфліктом не можна керувати і намагаються їх уникнути, коли це можливо. Але конфлікт погано піддається корекції, коли він вже придбав руйнівну силу. Але на мою думку, конфлікт збагачує життя, якщо їм вміти правильно управляти.

Конфлікт допомагає окремому робочому колективу і організації в цілому бути в руслі подій, що відбуваються, він дозволяє визначити, що потрібно для розвитку та удосконалення всіх сфер. Уміння керувати конфліктом може стати вирішальним для виживання колективу в цілому.

Конфлікт також ставить службовців перед необхідністю постійно спілкуватися один з одним, спілкуватися зі своїми клієнтами і знати один про одного трохи більше. Члени колективу починають краще розуміти своїх колег, стають більш чутливими до проблем інших людей. Люди, нарешті, оцінюють необхідність розуміння норм і бажань іншого і неможливість бути вільним від суспільства, живучи в ньому.

Жити і працювати разом — непросто, і цьому потрібно спеціально вчитися. Конфлікт, породжуючи суперечки, перевіряє і весь колектив, і кожного службовця окремо, і може істотно допомогти і в процесі розбору проблеми, і виробленні рішення.

Сам по собі конфлікт не підсилює і не послаблює організацію. І весь персонал готелю повинен робити його максимально корисним. Якщо співробітники між собою або з клієнтом уникають обговорення своїх труднощів і побоювань, або побажань та невдоволень клієнтів вони не можуть зрозуміти ні реального стану, ні шляхів розвитку, ні витягти уроків для себе і для інших. Якщо навчитися уміло управляти конфліктом, він зміцнює і колектив і організацію в цілому.

Серед головних впливів стосовно конфлікту центральне місце займає його вирішення. Далеко не всі конфлікти можна попередити. Тому дуже важливо вміти конструктивно виходити з конфлікту.

У конфліктології виділяють декілька етапів динаміки конфліктів, але традиційним став «вирішення конфлікту». А також існує можна використовувати і інші поняття, які відображають специфіку і повноту припинення конфліктних дій, наприклад, «врегулювання», «загасання», «переростання», «подолання», «припинення», «самовирішення»,

«залагодження» та ін.

Ознайомившись з науковою літературою, можна зробити певні висновки, що із зазначених понять найбільш дієвим засобом є завершення конфлікту, яке полягає у закінченні конфлікту з будь-якої причин. Наступним є вирішення конфлікту. Вирішення конфлікту передбачає активність обох сторін щодо перетворення умов, у яких вони взаємодіють, щодо усунення причин конфлікту. Для вирішення конфлікту необхідна зміна самих опонентів (або хоча б одного з них), їх позицій, які вони відстоювали в конфлікті. Часто вирішення конфлікту ґрунтується на зміні ставлення опонентів до його об'єкту або один до одного.

Врегулювання конфлікту відрізняється від вирішення тим, що в усуненні протиріччя між опонентами бере участь третя сторона. Її участь можливо як за згодою протидіючих сторін, так і без їх згоди. Згідно дослідженням тільки близько 62% конфліктів між керівниками і підлеглими або між співробітниками та відвідувачами готелів вирішується або регулюються. У 38% конфліктів суперечність не вирішується або навпаки, загострюється. Це відбувається тоді, коли конфлікт загасає (6%), переростає в інший (15%) або усувається адміністративним шляхом (17%).

Загасання конфлікту — це тимчасове припинення протидії при збереженні основних ознак конфлікту: протиріччя і напружених відносин. Конфлікт переходить із «явною» форми в приховану. Загасання конфлікту зазвичай відбувається в результаті, виникнення нових проблем, більш значущих, ніж боротьба в конфлікті.

Переростання в інший конфлікт відбувається, коли у відносинах сторін виникає нове, більш значуще протиріччя і відбувається зміна об'єкта конфлікту.

Отже, конфлікт на підприємстві готельного господарства — це завжди взаємодія людей. Всі люди, що приймають участь у конфлікті, різняться своїми цілями, роллю і значенням. Серед учасників конфлікту розрізняють: протидіючі сторони, підбурювачів, посібників, організаторів,

посередників і суддів. Особливе, незамінне значення в конфлікті належить протистоячим сторонам.

Поведінка учасників конфлікту залежить не тільки від його соціальної ролі, а й від низки суб'єктивних факторів: аналітичної діяльності, досвіду, емоцій і почуттів, мотивації і т.п. Ці фактори визначають сприйняття конфлікту і ступінь спотворення сприйняття. Конфлікт не може тривати вічно, рано чи пізно він завершується, але єдиної системи завершення не існує.

Попередження конфліктів в готельному бізнесі можна віднести до видів діяльності, які оцінюються виключно позитивно. Однак, ефективність попередження конфліктів невелика, оскільки існує ряд об'єктивних причин, що заважають цьому.

Попередження конфліктів являє собою вплив на елементи конфлікту до початку протистояння. Найбільш ефективними формами попередження конфліктів в готелі є: усунення причин, створення ситуації підтримки співробітництва, інституціалізація відносин і прийняття нормативних механізмів, а також використання гумору в конфліктній ситуації.

Кожна форма попередження конфліктів передбачає вибір ефективних методів, застосування які дозволяють значно стабілізувати і поліпшити ситуацію в готельному бізнесі, як між співробітниками так і між гостями закладу [12].

Зважаючи на результати дослідження, наведеного у попередньому розділі, було запропоновано та впроваджено такі основні заходи щодо підвищення рівня організаційної культури співробітників підприємства: – розробка ефективною та справедливою системи винагороди, яка повинна стимулювати персонал до постійного підвищення рівня професіоналізму та майстерності. Тобто було впроваджено: начислення премій та доплат за понаднормову роботу, за пропозиції рядових робітників щодо удосконалення виробництва та підвищення якості продукції; розробка системи просування

по службі, що включає методику об'єктивної оцінки потенціалу співробітників, створення умов щодо її реалізації.

В контексті цього заходу була розроблена система, що включає щомісячний контроль та підрахунок за кожним робітником його заслуг та продуктивності праці, також керівництво покращило умови праці персоналу, зокрема був посилений контроль за дотриманням техніки безпеки на об'єктах, було вдосконалено інформаційну базу для роботи; розробка системи стимулювання праці з позиції її справедливості та обліку факторів особистісної культури співробітників комерційного підприємства. Сюди відноситься впровадження на підприємстві індивідуального підходу до кожного працівника, обговорення належності робити те чи інше завдання, в результаті чого керівник в багатьох випадках розподіляв завдання між робітниками за ступенем максимально якісного та швидкого їх виконання; розробка ефективної системи «культурного відбору» нових співробітників.

Процес відбору нових робітників став більш ефективним за рахунок того, що кандидатів на посади керівництва почало тестувати більш ретельно, зважаючи не тільки професійні якості, а ще й особисті, чому раніше не приділялося особливої уваги; запровадження неформальних періодичних зборів співробітників - таких як спільне проведення вільного часу, та влаштування корпоративних вечірок на свята. На розвиток організації впливає групова згуртованість, а також спрямованість групових норм і цінностей. Деякий рівень групової згуртованості сприяє більш високим груповим показниками, занадто сильна згуртованість у поєднанні з невідповідною для розвитку організації спрямованістю цінностей і норм фактично знижує ці показники, оскільки вона придушує можливості групи змінюватися і пристосовуватися. Нечасті періодичні зібрання співробітників сприяють більш згуртованому колективу, і як наслідок - зниженню рівня конфліктності та підвищенню міжособистісної довіри; була створена "система наставництва" для новачків з залученням більш досвідчених кадрів; було найнято грамотного фахівця з підбору персоналу та фахівця, що

спеціалізується на організації курсів щодо підвищення кваліфікації кадрів. Тепер проведемо повторне опитування персоналу після впровадження методів підвищення рівня організаційної культури на підприємстві. На основі результатів опитування було підраховано загальну кількість балів по кожному працівнику, а також для кожного рівня співробітників. Результати розрахунку наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Результати розрахунку балів після повторного опитування персоналу

Професійний рівень співробітників	Директор	Менеджери середньої ланки						Рядові співробітники												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Сума балів кожного співробітника	Tg	Mq						Ci												
	279	259	248	253	254	251	253	253	258	238	246	249	249	242	240	261	243	233	243	244
Сума балів співроюїтників кожного рівня	279	1518						3198												

З даної таблиці видно, що кількість балів по кожному рівню співробітників значно підвищилася. Таким чином бачимо, що:

- рівень організаційної культури директора (топ-менеджера) становить 279 балів – дуже високий рівень;
- середній рівень організаційної культури менеджерів середньої ланки становить 253 балів ($1518/6=253$) – високий рівень;
- середній рівень організаційної культури рядових працівників становить 246 балів ($3198/13=246$) – високий рівень.

Розрахуємо коефіцієнти ОК підприємства:

Таблиця 3.2.

Розрахунок коефіцієнтів ОК підприємства

Коефіцієнти ОК	Розрахунок за формулою
К _Т – коефіцієнт ОК топ-менеджерів	$K_T = (T / B_{max}) = 279/290 = 0,96$
К _М – коефіцієнт ОК менеджерів середньої ланки	$K_M = (M / B_{max}) = 253/290 = 0,87$
К _С – коефіцієнт ОК рядових співробітників	$K_C = (C / B_{max}) = 246/290 = 0,85$

Отже ми бачимо, що тепер, після впровадження заходів щодо підвищення рівня культури, рядові співробітники мають високий рівень організаційної культури, директор – дуже високий рівень, менеджери середньої ланки залишилися на високому рівні, але все одно він вищий за попередній. Загальний рівень ОК став високим, що вказує на ефективність впроваджених на підприємстві заходів. Також додатково розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів. Відомо, що на підприємстві середньооблікова чисельність персоналу станом на 01.01.2010 року склала 25 осіб, а звільнених нараховано лише 1 особа, таким чином, коефіцієнт плинності кадрів дорівнює: $K_{плин} = 1/25 = 0,04 = 4\%$ – цей показник допустимий, бо природний рівень плинності складає 3-5%, тому можна зробити висновок, що після проведення заходів щодо підвищення рівня ОК плинність кадрів знизилася з 55 до 4% та досягла допустимого рівня. Тоді коефіцієнт стабільності персоналу становить: $K_{стаб} = 1 - K_{плин} = 1 - 0,04 = 0,96 = 96\%$. Це свідчить про високу стабільність персоналу на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У ході роботи було досліджено процес управління поведінкою та дисципліною персоналу на базі туристичного підприємства «Аккорд Тур». В процесі досягнення поставленої мети було розроблено поради та

рекомендації щодо удосконалення та покращення управління поведінкою та дисципліною персоналу даної туристичної організації.

Крім того, були вирішені наступні завдання:

- досліджено елементи впливу на дисципліну колективу;
- детально розглянута система управління поведінкою персоналу в ПАТ «Аккорд Тур»;
- проаналізовано рівень мотивації на підприємстві;
- запропоновано декілька рекомендацій з метою вдосконалити управління поведінкою та дисципліною персоналу на підприємстві «Аккорд Тур».

Отже, на базі матеріалу, викладеного в даній роботі, можемо зробити висновки про те, що процес управління поведінкою персоналу передбачає систему організованих та раціональних засобів впливу на працівників, які пов'язані між собою, та мають на меті забезпечення колективу комфортними умовами для ефективного застосування його трудових здібностей для забезпечення продуктивної діяльності підприємства і розвитку його працівників.

Для підприємства «Аккорд Тур», враховуючи оцінку сучасного стану трудової дисципліни та аналіз проблемних питань, які були виявлені в ході роботи, було запропоновано структурні, адміністративні, організаційні, комунікаційні та мотиваційні рекомендації для удосконалення управління поведінкою та дисципліною персоналу, комплексне використання яких є запорукою сприятливих відносин та поведінки колективу та дисципліни в організації загалом, та передбачає:

- відкритість і правдивість у всіх видах відносин між співробітниками та керівництвом на підприємстві;
- уникання фамільярності між адміністрацією та штатом працівників (для дотримання справедливості по відношенню керівника до всіх без винятку підлеглих);

- відмова від штатних психологічних кабінетів, створених з метою психологічного аналізу працівників на прохання адміністрації;
- утримання від найму на робочі місця нових працівників;
- відмова від різного роду умовностей у всіх сферах функціонування підприємства, які здатні значно обтяжувати спілкування в межах колективу підрозділу або організації.

Процес мотивації безпосередньо пов'язаний із методами забезпечення трудової дисципліни персоналу. Керівництво повинне застосовувати засоби впливу на працівника, які б допомагали виникненню у нього мотивів та стимулів до виконання якоїсь дії в галузі підвищення трудової дисципліни. Потреба – основний важіль впливу на поведінку персоналу. Чим більшою є потреба і прагнення до її задоволення тим ефективнішим буде процес виконання трудових обов'язків та підвищення дисципліни праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козер Л. А. Функции социального конфликта / Пер. с англ. О. Назаровой; Под общ. ред. Л. Г. Ионина. — Москва: Дом интеллектуальной книги: Идея-пресс, 2010. — 295 с.

2. Боулдинг К. Э. «Конфликт и защита» (Conflict and Defence: A General Theory, 2012).
3. Дарендорф Р.Г. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. — 2014. — №5. — С. 142–147.
4. Бабосов Е. М. Основы конфликтологии. Мн.: Право и экономика, 1997. — 392 с. 5. Балашова Е. А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. — М.: ООО «Вершина», 2005. — 176 с.
5. Вересов Н. Н. Формула противостояния, или как устранить конфликт в коллективе. М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 2008. — 112 с.
6. Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты. Общее в работе руководителя. М.: ОАО «НПО «ЭКОНОМИКА», 2010. — 286 с.
7. Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах. М.: Изд-во МГУ, 1992. 80 с. 9. Шевчук Д. А., Шевчук В. А. Конфликты: избегать или форсировать? Учеб. пособие. — М.: Издательство РИОР, 2016. — 674 с.
8. Шупейко И. Г. Поведение человека в организации. — М.: БГУИР, 2010. — 60 с.
9. Основы управления предприятиями и организациями индустрии гостеприимства / Под ред. А. Браймера. М., 2014.
10. Чумиков А. Н. Управление конфликтами. — М., 2015.
11. Гагаринская Г. Конфликты и их предотвращение. // Кадры, 2016.
12. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства. — М., Аспект Пресс, 2015.
13. Бандурка А. М. Психология управления / Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. — Харків : Фортуна-Пресс, 2008. — 464 с.
14. Блейк Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон: — К. : Наукова думка, 2010. — 274 с.

15. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2015. – 152 с.
16. Демб А. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / А. Демб, Ф. Ф. Нойбауер : [пер. з англ.] – К. : Основи, 2017. – 302 с.
17. Іпатов Е.Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Іпатов Е. Ф., Левківський К. М., Павловський В. В. – [2-е вид., доп., перер.]. – Харків – Київ : НМЦВО, 2013. – 320 с.
18. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. – К. : Знання, 2009. – 556 с.
19. Лесько О. Й. Етика ділових відносин : [навч. посібник] / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 320 с.
20. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Мельник Л. П. – К. : МАУП, 2009. — 176 с.
21. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : “Кондор”. – 2013. – 218 с.
22. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К. : Кондор, 2014. – 172 с.
23. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю. М. Швалб, О. В. Данчева. – К. : Лібра, 2008. – 270 с.