

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

«Соціально-психологічні методи управління туристичним підприємством»

Студентки 3 курсу, 7с групи,
освітнього ступеня «бакалавр»,
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Туристичний
менеджмент»

Міщенко Єлизавети
Олександрівни

(підпис)

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Білик Владислав
Васильович

(підпис)

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц.

Дупляк Тетяна
Петрівна

(підпис)

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Освітній ступінь «бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Туристичний менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри

Т. І. Ткаченко

«___» _____ 2021 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Мищенко Єлізаветі Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Соціально-психологічні методи управління туристичним підприємством»

Затверджена наказом КНТЕУ від «30» листопада 2021 р. № 3946.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 05.02.2022 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи: теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження особливостей управління туристичним підприємством на основі соціальних та психологічних методів впливу.

Об'єкт дослідження: процес формування системи соціально-психологічних методів управління персоналом туристичного підприємства ТОВ "JOIN UP"

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні засади використання соціально-психологічних методів управління туристичним підприємством ТОВ "JOIN UP".

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "JOIN UP"

- 1.1. Теоретичні аспекти дослідження використання соціально-психологічних методів в управлінні туристичним підприємством
- 1.2. Управлінська характеристика на аналіз показників ефективності управління людськими ресурсами туристичного підприємства ТОВ "JOIN UP"
- 1.3. Вивчення практики та оцінка використання соціально-психологічних методів управління підприємством

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ТОВ "JOIN UP"

- 2.1. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення соціальних методів управління колективом підприємством
- 2.2. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення психологічних методів впливу на персонал підприємства

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ по р.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2021-30.11.2021 р.	
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	01.12.2021-14.12.2021 р.	
3.	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	15.12.2021 - 04.01.2022 р.	
4.	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	05.01.2022-25.01.2022 р.	
5.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедрі та попередній захист у комісіях	26.01.2022-29.01.2022 р.	
6.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	30.01.2022-04.02.2022 р.	
7.	Представлення готової зшитой випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 05.02.2022 р.	
8.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно з розкладом	

6. Дата видачі завдання «_____» _____ 2021 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ В.В. Білик
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми _____ Т.П. Дупляк
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент _____ Міщенко Є.О.
(прізвище, ініціали, підпис)

The image shows the official coat of arms of Ukraine, which is a heraldic shield. At the top is a crown. The shield is divided into three horizontal sections. The top section contains a golden trident. The middle section contains a golden eagle with its wings spread. The bottom section contains a golden cross. The shield is flanked by two golden lions. The entire coat of arms is set against a background of horizontal lines.

(*nidnuc*, *data*)

(ПИБ, підпис, дата)

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ (прізвище, ініціали) може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Дупляк Т.П.

(підпис, прізвище, ініціали)

Ткаченко Т. І.

(підпис, прізвище, ініціали)

« » 2022 г.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "JOIN UP"	9
1.1. Теоретичні аспекти дослідження використання соціально-психологічних методів в управлінні туристичним підприємством.....	9
1.2. Управлінська характеристика на аналіз показників ефективності управління людськими ресурсами туристичного підприємства ТОВ "JOIN UP".....	17
1.3. Вивчення практики та оцінка використання соціально-психологічних методів управління підприємством	25
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ТОВ "JOIN UP".....	31
2.1. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення соціальних методів управління колективом підприємством.....	31
2.2. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення психологічних методів впливу на персонал підприємства.....	35
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність. Важливим фактором ефективної роботи туристичної організації є нормальний соціально – психологічний клімат у колективі, коли працівники добре мотивовані, їхню працю винагороджено гідно, у колективі відсутні конфлікти між працівниками, працівники отримують задоволення від процесу праці та міжособистісного спілкування. Психологічний клімат у трудовому колективі впливає на формування настрою його членів, що у свою чергу істотно впливає на продуктивність праці та якість роботи.

Необхідність підвищення результатів трудової діяльності та розробки рекомендацій щодо ефективного управління з урахуванням індивідуальних особливостей кожного працівника зумовлює актуальність та необхідність вивчення соціально-психологічних методів управління персоналом для підприємства сфери туризму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв’язання даної проблеми. Аналіз останніх досліджень показує, що одним з найважливіших елементів менеджменту є управління на основі соціальних та психологічних методів. Окремі аспекти такого управління розглянуті у роботах Кравчук Н., Балабанової Л.В., Шипуліної В.О., Гунькало А.В., Денисової А., Зеленкова А.В., Назарук О., Єрмакова А., Устинової Г.М..

Однак, наразі ще актуальним залишається питання організації роботи соціально-психологічного супроводу на підприємствах туристичної індустрії, зокрема психологічний клімат та відносини в такій команді.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні особливостей управління туристичним підприємством на основі соціальних та психологічних методів впливу.

Відповідно до мети поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти дослідження використання соціально-психологічних методів в управлінні туристичним підприємством

- провести управлінську характеристику на аналіз показників ефективності управління людськими ресурсами туристичного підприємства ТОВ "JOIN UP"
- вивчити практику та провести оцінку використання соціально-психологічних методів управління підприємством
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення соціальних методів управління колективом підприємством
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення психологічних методів впливу на персонал підприємства

Об'єкт дослідження – процес формування системи соціально-психологічних методів управління персоналом туристичного підприємства ТОВ "JOIN UP"

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні засади використання соціально-психологічних методів управління туристичним підприємством ТОВ "JOIN UP".

Методи дослідження: теоретичний аналіз джерел з проблеми дослідження з метою визначення науково-теоретичного підґрунтя психологічного та соціального супроводу; експериментальне дослідження професійної взаємодії фахівців; визначення чинників ефективної взаємодії фахівців на туристичному підприємстві.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "JOIN UP"

1.1. Теоретичні аспекти дослідження використання соціально-психологічних методів в управлінні туристичним підприємством

Питання вдосконалення управління підприємствами туристичної галузі потребують значної уваги через високу конкуренцію на ринку туристичних послуг і швидкі зміни туристського попиту. Застосування новітніх методів та інструментів управління персоналом у першу чергу має орієнтуватись на досягнення завдань діяльності підприємства, ключових цілей, що ставляться перед колективом та окремими працівниками [19, с. 111]. З цього приводу М. Г. Бігдан та Ю. Ю. Карлик підкреслюють, що у перспективі в індустрії туризму буде відбуватися переорієнтація управління по шляху підвищення ефективності використання персоналу. Тому, зауважують науковці, найбільш передові туристичні організації в світі вже в даний час визнають, щоб бути конкурентоспроможними на ринку, необхідно мати професійно-підготовлених співробітників і серйозно займатися питаннями управління персоналом [3].

Суб'єктами, які здійснюють безпосередньо туристичну діяльність є підприємства туристичної індустрії, які змушені швидко реагувати та адаптуватися до конкурентного середовища шляхом удосконалення сучасних методів керування. Управління підприємством – це постійний та системний вплив на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення погодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату [20, с.56].

Процес управління туристичним підприємством передбачає як включення в єдине ціле всіх процесів, і постійну координацію, моніторинг та контроль діяльності з метою подолання перешкод, мінімізації ризиків та виходу на оптимальні темпи зростання основних показників економічної діяльності.

Автори Іванова-Швець Л.М., Корсакова А.А. трактують систему управління персоналом, як сукупність прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом [9, с. 85-86]. Єгоршин А.П. дається визначення системи

управління персоналом, як сукупності принципів, методів управління в організації кадрами робітників та службовців [8, с. 210].

Об'єктами системи керування персоналом є працівники підприємства, робочі групи, утворені на підприємстві, трудові колективи. Суб'єктами управління виступає управлінський персонал, який керує всіма підпорядкованими йому підрозділами та колективами. До них належить служба управління кадрами з відділами з обліку, прийому та звільнення персоналу; також ця служба веде облік порушень трудової дисципліни; такі служби, як відділ праці та заробітної плати, наукової організації праці та управління. Існуючі на підприємстві соціологічні служби, підприємства громадського харчування, що є структурними підрозділами підприємства; створені служби для організації культурно-побутових та спортивних заходів; організовані та входять до структури підприємства дитячі установи, медсанчастина; підсобне та житлово-комунальне господарство.

В умовах жорсткої конкуренції туристичного ринку підприємства змушені розробляти та впроваджувати нові ефективні методи управління. Ефективна реалізація поставлених завдань та виконання функцій можлива при застосуванні сучасних методів управління, зокрема соціально-психологічних методів управління.

Соціально-психологічні методи управління є конкретними способами і прийомами впливу на процес формування та розвитку колективу, на соціальні процеси, які усередині нього. Розглянуті методи поєднують два напрями роботи з персоналом:

- 1) створення сприятливого соціально-психологічного клімату, що включає розвиток та підтримання дружніх відносин у трудовому колективі, встановлює високий рівень згуртованості, розуміння, взаємодопомоги, довіри тощо.
- 2) розкриття особистих здібностей кожного працівника, надання допомоги у їх вдосконаленні, що веде до максимальної самореалізації людини у трудовій діяльності [7, с. 45, 49].

Оболенцева Л.В. стверджує, що соціально-психологічні механізми управління являють собою сукупність різних способів на особистість, соціальну групу чи суспільство, на відносини всередині колективу та взаємодії всередині нього [14, с. 148]. Це означає, що дана методика управління включає не тільки комплексну роботу з персоналом організації, а й розкриває трудовий потенціал конкретного індивіда.

Практична реалізація соціально-психологічних методів здійснюється за допомогою різних способів соціального орієнтування та регулювання, вирішення конфліктів, гуманізації праці та ін. Соціально-психологічні методи дозволяють своєчасно враховувати мотиви діяльності та потреби працівників, спостерігати зміни певних ситуацій та приймати оптимальні управлінські рішення.

Виділяють також такі напрямки впливу на дії працівників [17, с. 222]:

1. Розвиток відповідного морально-емоційного атмосферного клімату в колективі, формування доброзичливих взаємовідносин між керуючим та підлеглими.
2. Виявлення індивідуальних можливостей будь-якого співробітника, надання підтримки у їх вдосконаленні, що наводить до величезної самореалізації працівника у робочій атмосфері.

За способами впливу ці методи можна розділити на:

- 1) соціологічні методи (спрямовані на групи людей та поліпшення їх взаємодій);
- 2) психологічні методи (впливають на особистість).

Метою цих методів є розвиток згуртованості колективу, створення позитивного психологічного клімату, досягнення загальної мети за допомогою забезпечення єдності інтересів тощо.

Сутність соціально-психологічних методів на туристичному підприємстві полягає у визначенні послідовності дій керівництва туристичного підприємства щодо розвитку компетенцій персоналу. Вони мають у своєму складі показники, за якими оцінюють результати її впровадження (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Рекомендований зміст соціально-психологічних методів в залежності від рівня бізнесу туристичного підприємства

Джерело: [13, с.329]

Слід визначити основні функції соціально-психологічного управління у сфері туризму:

- 1) планування соціально-психологічного на персонал;
- 2) аналіз нормативів та норм соціально-психологічних процесів з наступним їх поліпшенням та розвитком;
- 3) контроль за дотриманням виконання норм і нормативів;
- 4) мотиваційна та стимулююча діяльність у сфері соціально-психологічного управління;
- 5) розробка соціально-психологічних методів управління, аналіз та використання законів психічної діяльності працівників для оптимізації психологічних явищ та процесів на користь суспільства та особистості.

Основні підходи ефективного впливу на рамках соціології та психології представлені на рис. 1.2.

Соціально-психологічні методи засновані на мотивації та моральному впливі на людей і відомі як «методи переконання», до них відносять:

1. Встановлення моральних санкцій та заохочень.
2. Розвиток у працівників ініціативи та відповідальності.
3. Запровадження соціальних норм поведінки.

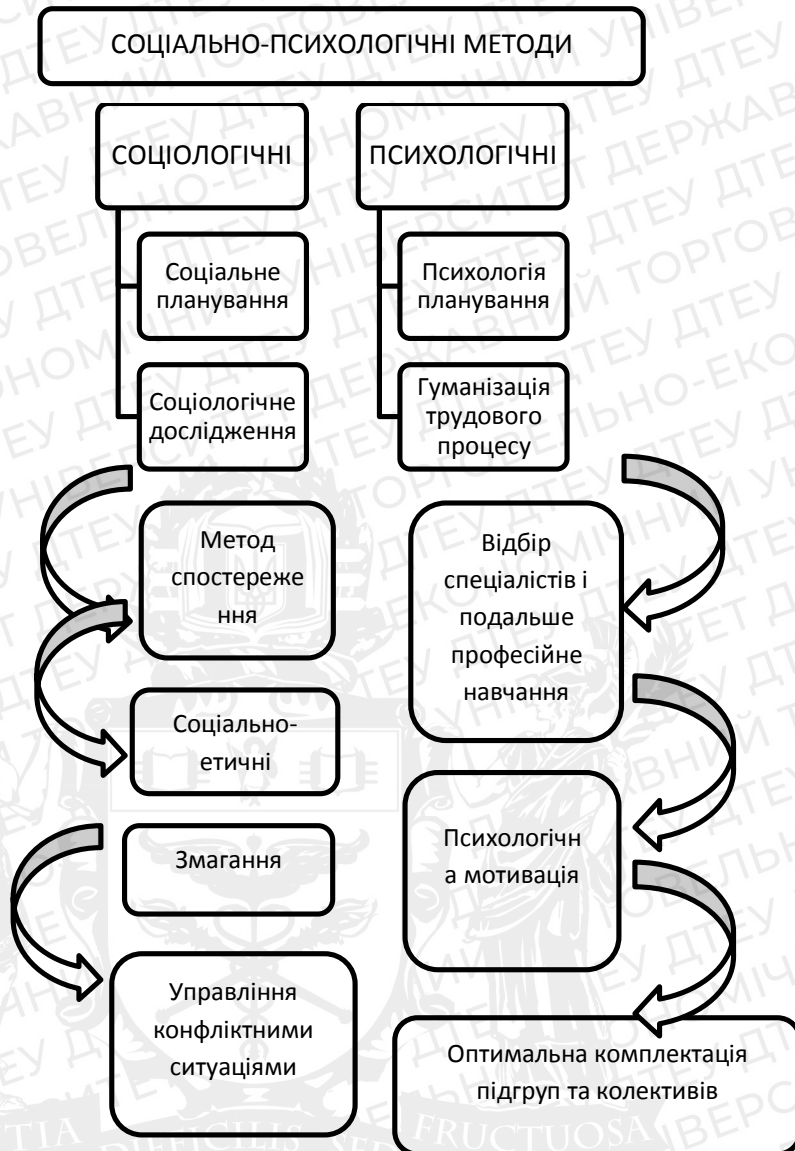


Рис. 1.2. Соціально-психологічні методи в управлінні туристичним підприємством Джерело: [13, с. 330]

4. Формування нормального психологічного клімату.
5. Формування робочих колективів та груп.
6. Сатисфакція культурних та духовних потреб.
7. Соціальна та моральна мотивація та стимулювання.
8. Надання працівникам повноважень управління.
9. Формування творчої атмосфери.
10. Соціально-психологічне планування.
11. Соціально-психологічний аналіз.

Соціальні методи впливу на працівників мають особливу значущість при керівництві персоналом, вони надають можливість встановити призначення та

роль співробітників у колективі, відзначити людей, які мають потенціал і гарантувати їм підтримку. Крім цього, дані методи дозволяють визначити відповідність мотивації людей з досягненням результату виробництва, забезпечити ефективні комунікації та вирішення конфліктів у колективі [1, с. 401].

До соціальних методів відносять анкетування, яке дозволяє зібрати необхідні відомості через масове опитування людей за допомогою спеціальних анкет. Інтерв'ювання, наприклад, розраховує підготовку до бесіди, потім – у процесі діалогу зі співрозмовником, забезпечує отримання необхідних даних та інформації. Соціометричний метод необхідний щодо взаємозв'язків у колективі, і у тому, що у основу анкетування співробітників будуються зв'язку найкращих контактів між персоналом, виявляються лідери у колективі. Співбесіда є поширеним методом при ділових співбесідах, прийомі на робоче місце, коли у неформальній бесіді вирішуються професійні завдання.

Важливим елементом системи управління персоналом у туристичній фірмі – мотивування персоналу. Існують такі правила управління мотивацією праці:

- 1) Заохочення завжди ефективніше за покарання;
- 2) Заохочення за проміжні результати;
- 3) Самостійність, право приймати рішення;
- 4) Конкуренція усередині колективу;

Дана система управління у туристичних компаніях складається з 6 підсистем, кожна з цих систем тісно взаємопов'язана між собою та ігнорування хоча б однієї призведе до зниження ефективності підприємства. Слід врахувати, що важливою рисою туристичних фірм є масова участь людей з його особистісними якостями, досвідом, його інтуїцією та ін.

Метод спостереження дозволяє виявити кращі якості співробітників, які виявляються лише в неформальній обстановці або в екстремальних життєвих ситуаціях [6, с. 19-26].

До основних напрямів формування та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату можна віднести:

- 1) робота над зниженням рівня конфліктності;
- 2) підвищення задоволеності працею кожного окремого працівника всередині підприємства;
- 3) розвиток атмосфери довіри та взаєморозуміння в колективі;
- 4) стимулювання трудової діяльності у вигляді орієнтації на досягнення цілей підприємства, організація виконання спільних колективних завдань;
- 5) формування у працівників почуття впевненості, взаєморозуміння та причетності до діяльності підприємства;
- 6) формування принципу рівності, справедливої оцінки трудової діяльності, політика в галузі обміну знаннями та досвіду;
- 7) переважання демократичного стилю управління з наданням можливості трудовому колективу брати участь рішень та виконання завдань, розробляти механізм ефективної діяльності підприємства;
- 8) активна політика організації за напрямками:
 - колективного проведення часу (відвідування спільних місць відпочинку, організація корпоративних вечорів та заходів у разі дня народження працівників, успішного завершення великих угод, виконання великого бізнес-плану тощо);
 - ефективної поінформованості трудового колективу (про стратегічні плани підприємства, виробничі успіхи в усіх робочих підрозділах, про зміни в методи управління тощо) [25, с. 312];
 - удосконалення системи самоврядування у вигляді передачі керівником деяких питань на розгляд колективу під безпосереднім контролем вищого уповноваженої особи. Визначити, наскільки успішна організація можна за професіоналізмом співробітників та ступенем злагодженості колективу. Отже, грамотне управління співробітниками є головним завданням будь-якої організації. Створення робочої атмосфери, яка сприяла б підвищенню продуктивності та отриманню почуття задоволеності від роботи.

Питання розвитку людського потенціалу в колективі є основною метою психологічних методів. Так, при керівництві персоналом необхідно приділяти увагу психологічним особливостям кожного співробітника. Якщо організація не

має стратегії управління працівниками, то вона не буде використовувати весь потенціал працівників. Таким чином, можна наголосити на актуальності питання використання психологічних методів управління [11, с. 17-21].

Особливого значення має профілактика конфліктів як вид управлінської діяльності, що полягає у своєчасному розпізнаванні, усуненні чи ослабленні конфліктогенних факторів і обмеженні таким чином можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому [21, с. 254].

Профілактика конфліктів – це вид управлінської діяльності, що полягає у своєчасному розпізнаванні, усуненні чи ослабленні конфліктогенних факторів і обмеженні таким чином можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому. У літературі з конфліктології вирізняють первинну і вторинну профілактику конфліктів. Первинна психопрофілактика конфліктів полягає насамперед у психологічній освіті. Вторинна психопрофілактика передбачає безпосередню роботу в групах ризику, напруги, протистояння, в групах із високим потенціалом конфліктогенності та ескалації конфліктів.

Важливим засобом попередження конфліктів є врахування особливостей поведінки конфліктних особистостей, які нерідко страждають на різні комплекси; особистостей, невдоволених своїм статусом у суспільстві, в сім'ї, організації, що потребують постійного задоволення болючого самолюбства й зняття внутрішньої напруги. Для профілактики конфліктів на підприємстві професіонали радять: – визначити об'єктивні причини виникнення конфліктів; – утвердити ефективне управління поведінкою співробітників і навчити їх поводитися відповідно до прийнятих в організації норм.

Деякі компанії зараз намагаються перечекати пандемію, проводячи політику бездіяльності щодо своїх працівників. Така філософія часто виявляється руйнівною за часів невизначеності. Крім втрати позицій на ринку швидко падає лояльність співробітників.

Кожен керівник компанії ставить запитання: «Як управляти в таких умовах? Як зберегти своїх співробітників в умовах, коли ви не можете

гарантувати їм професійну реалізацію, стабільну зарплату та комфортні умови праці?»

Насамперед необхідно вжити заходів щодо зниження занепокоєння персоналу. До таких заходів прийнято відносити відкритий діалог про ситуації на підприємстві (організації), спровокованій пандемією та позначення чесних перспектив подальшої взаємодії. За часів невизначеності дуже важливо підтримувати регулярне та відкрите спілкування між керівником та співробітниками.

Кожному співробітнику потрібно приділяти особливу увагу, постійно інформувати його про те, що відбувається, займатися та кадровим діловодством, та перепідготовкою. Якщо цього не робити, самі співробітники будуть сумніватися у необхідності перекладу та почнуть шукати пропозиції на стороні. В результаті утримати персонал не вдасться.

Співробітникам доводиться адаптуватися до ізоляції та віддаленої роботи, а також вчитися зосереджуватися та бути продуктивними у новій обстановці, незвичному психологічному стані. Тут для співробітників дуже важлива підтримка роботодавця та колективу.

1.2. Управлінська характеристика на аналіз показників ефективності управління людськими ресурсами туристичного підприємства ТОВ "JOIN UP"

ТОВ "JOIN UP" — багатопрофільний український туроператор з головним офісом у Києві. Одна з найбільших туристичних компаній України [15]. Туристичне підприємство «JOIN UP» розпочало свою діяльність в Україні в 2009 році. Спочатку, "JOIN UP" був багатопрофільною туристичною агенцією, яка пропонує подорожі в три основні напрямки: Домініканської Республіки, ОАЕ та Таїланду. У 2010 р. діапазон туристичних польотів розширився до Індії, Шрі-Ланки, Мексики, Куби, Словенії, Андорри, Іспанії, Швейцарії та Йорданії. Того ж року агентство відкрило франчайзингову мережу та почало активно розвивати співпрацю з українськими туристичними агенціями.

Таблиця 1.1

Короткі відомості про підприємство

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ДЖОІН АП!
Скорочена назва	ТОВ "ДЖОІН АП!"
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY JOIN UP! (JOIN UP! LLC)
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	38729427
Дата реєстрації	13.05.2013 (7 років 11 місяців)
Уповноважені особи	СЕРОУХОВ ДМИТРО ГЕННАДІЙОВИЧ , 10.12.2018 – керівник
Розмір статутного капіталу	72 671 000,00 грн.
Організаційноправова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 79.12 Діяльність туристичних операторів
Контактна інформація	Адреса: Україна, 02121, місто Київ, вулиця Харківське шосе, будинок 201-203, ЛІТЕРА 2 А

У 2011 році компанія отримала ліцензію ІАТА (ІАТА-міжнародна асоціація перевізників). Умовами отримання цього дозволу на поїздку є те, що туристична агенція проводить щорічну перевірку, іспит кваліфікації та рівня можливостей. Крім того, у 2011 році Джоін Ап вже літали до Хорватії, Чорногорії, Болгарії, Ізраїлю та на Мальдіви, розширюючи масштаби.

У 2012-2013 роках компанія розширювала географію країн Кіпром, Грецією, Тунісом та Єгиптом, що фактично заклало основу для подальшого розширення. Джоін Ап активно розвивається, відкриваючи офіси в Баку та Кишиневі.

З 2014 по 2015 рік додалися тури в Італію, Грузію та Туреччину, Сейшельські острови та Танзанію[82]. Починаючи з 2015 року Джоін Ап

наполегливо працювали, щоб зайняти важливе місце на українському туристичному ринку.

На початок 2020 року компанія має:

- 50 напрямків;
- У 2019 році понад 1 мільйон туристів було відправлено за кордон;
- Офіси в 6 містах;
- 500 працівників;
- 115 туристичних агентств у 48 містах України (включаючи 23 офіси в Києві та 5 офісів у Львові);
- Являється одним з найбільших замовників чартерних рейсів.

Сферою діяльності підприємства є надання туристичних послуг. Кінцева мета — бути одним з найбільших в Європі перевізників. Але найперше, що компанія хоче дати українцям — це можливість за 50 євро літати в Барселону[15].

На туристичному підприємстві «Джоін АП» працює професійно навчена команда, яка може надати будь-який вид туристичних послуг. Будь-який працівник, який починає працювати, знайомиться з інформацією про роботу та посадовими інструкціями. На рисунку 2.1 ми можемо побачити перелік посад (організаційну структуру) підприємства «Джоін АП».

Генеральний директор одночасно є лідером, об'єднуючий організацію в єдину команду. Директор приймає важливі рішення, тоді як підлеглі приймають ряд поточних конкретних рішень. Кожен працівник має функціональні обов'язки та повинен виконувати їх своєчасно і звітувати перед керівництвом [15].

Генеральний директор встановлює відносини з іншими організаціями в Україні та за кордоном, представляє інтереси компанії, укладає угоди та інші необхідні дії для забезпечення роботи підприємства.

Політика в області оплати праці заснована на прозорості та чіткості критеріїв, які залежать від рівня посади в організаційній структурі і включає: оклад, премії, бонуси та додаткові пільги. Формування системи мотивації,

визначення рівня заробітної плати здійснюється у відповідності з ринковими тенденціями для конкретних фахівців та їх особистим внеском і результатами.



Рис. 1.3. Організаційна структура туристичної фірми ТОВ "JOIN UP"

Джерело: інформація з офіційного сайту ТОВ "JOIN UP"

Кожна посадова особа приймає рішення в межах своєї компетенції і функціональних обов'язків, але вона може виявити ініціативу, хоча напрям ініціативи визначений посадовою інструкцією.

Отже, організаційна структура туристичної компанії ТОВ "JOIN UP":

- відповідає цілям та завданням фірми, а саме надання туристичних послуг при одночасному забезпеченні фінансової стійкості, відповідного рівня динаміки й позитивних фінансових результатів;
- охоплює всі функції менеджменту в компанії;
- існує чіткий розподіл функцій і обсяг робіт за рівнями управління;

- наявність на кожному рівні управління системи організації робіт, інструкцій, нормативів та норм виконання робіт;
- визначає права та обов'язки кожного рівня управління;
- розмежовує повноваження і кола відповідальності.

У ТОВ "JOIN UP" реалізується комплекс заходів соціально – психологічного на персонал, представлений рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Перелік заходів соціально – психологічного впливу

Джерело: розроблено автором

Для працівників, які проходять навчання за направленням ТОВ "JOIN UP" передбачено обов'язкове їхнє працевлаштування відповідно до отриманої спеціальності або кваліфікації.

Кожен працівник, отримуючи відповідну профільну освіту за напрямом, упевнений у завтрашньому дні, що сприяє підвищенню зацікавленості працівників, закріплює їх на робочих місцях.

Крім цього, такі працівники відчують свою значущість для організації, яка забезпечує їх необхідним для проходження навчання, здобуття освіти, а також гарантує працевлаштування. Такий працівник працює на благо ТОВ "JOIN UP" загалом, і зокрема. У таблиці 1.2 відображено динаміку зміни чисельності працевлаштованих у період 2018 – 2020 р.р.

Таблиця 1.2

Чисельність працевлаштованих працівників після закінчення навчання

	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Кількість прийнятих осіб після закінчення навчання	17	21	20
% загальної кількості	7,5	9,1	8,9

Джерело: створено автором за даними внутрішньої інформації ТОВ «JoinUp!»

Як показує таблиця 1.2, чисельність працівників у середньому у період становить 19 чол. Ці люди були спрямовані на навчання, обіймаючи посади категорії робітників, здобули вищу профільну освіту та у зазначені періоди працевлаштовані за отриманою спеціальністю.

Для працівників створюються умови, що сприяють процесам самоосвіти. Для ТОВ "JOIN UP", як і будь-якої іншої організації, дуже важливі кваліфіковані фахівці, готові розвиватися та вдосконалюватися. У ТОВ "JOIN UP" діє навчальний клас, у якому під керівництвом професійного педагога працівники можуть пройти тести, ознайомитися з методичною та навчальною літературою, переглянути журнали та ін. У таблиці 1.3 представлена статистика відвідувань навчального класу ТОВ "JOIN UP" з власної ініціативи працівників.

Як показує таблиця 1.3 у ТОВ "JOIN UP" працівники активно займаються самоосвітою – близько 82% працівників відвідало навчальний клас, знайомлячись із необхідною новою інформацією. У 2019 році активність трохи зменшилася – до рівня 68,8%, проте залишається досить високою.

Таблиця 1.3

Статистика відвідувань навчального класу

	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Кількість відвідувань навчального класу	187	190	154
% загальної кількості	82,7	82,6	68,8

Джерело: створено автором за даними внутрішньої інформації ТОВ «JoinUp!»

Створено умови, що сприяють розвитку науково – технічного та творчого потенціалу, професійної орієнтації та адаптації: діють гуртки якості, ініціативні бригади, працюють наставники, впроваджені у дію програми професійної орієнтації. Його робота оцінюється та виноситься відповідний вердикт. У таблиці 1.4 відображено кількість пропозицій працівників ТОВ "JOIN UP" у сфері новачків в обслуговуванні туристів

Таблиця 1.4

Кількість пропозицій працівників щодо удосконалення виробничих процесів

	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Кількість пропозицій	18	21	15
Кількість ініціатив	6	14	9
% загальної кількості	2,7	6,1	4,0

Джерело: створено автором за даними внутрішньої інформації ТОВ «JoinUp!»

Як показує таблиця 1.4, працівники виходять із пропозиціями, хоча активно недостатньо висока. Важливим є і той факт, що до ТОВ "JOIN UP" приймаються на роботу випускники ВНЗ, які проходили навчання за договорами, які звертаються з питань працевлаштування, що не тільки сприяє залученню на роботу до ТОВ "JOIN UP" молодих перспективних кадрів, а й закріплює їх на робочі місця, т.к. працівники, які працевлаштовуються у досить молодому віці на престижну та високооплачувану роботу здебільшого залишаються на роботу у такій організації на все трудове життя.

Працівників, які зробили найбільший внесок у розвиток організації, представляють нагороди. Для подання до нагороди працівника безпосередній

керівник виходить на керівництво структурного підрозділу з клопотанням, який формує довідку та подання працівника до нагороди. Нагороди відносяться до категорії заохочень, у ТОВ "JOIN UP" працівники нагороджуються нагородами, перелік яких наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Перелік заохочень ТОВ "JOIN UP"

№	Вид заохочення
1	Видача премії
2	Нагородження цінним подарунком
3	Нагородження почесною грамотою
4	Подяка
5	Присвоєння звань: «Найкращий уповноважений з охорони праці», «Найкращий громадський інспектор з безпеки руху туризму», «Найкращий організатор технічної творчості», «Новатор».

Джерело: створено автором за даними внутрішньої інформації ТОВ «JoinUp!»

У таблиці 1.6 відображено загальну чисельність працівників, які мають заохочення, та чисельність нагороджених у визначеному році.

Таблиця 1.6

Чисельність нагороджених загалом і цього року

	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Загальна чисельність працівників, які мають нагороди, чол.	45	52	51
З них: Присвоєно звання Має знак почесного працівника сфери туризму	17 11	18 11	22 14
Чисельність нагороджених на рік, чол.	7	9	12
% загальної кількості	20,1	22,6	22,9

Джерело: створено автором за даними внутрішньої інформації ТОВ «JoinUp!»

Як показує таблиця 1.6, багато працівників мають нагороди, які відрізняють їхню відмінність від інших працівників ТОВ "JOIN UP". Отримання нагороди – значний момент у трудовій діяльності будь-якого працівника, тому працівники пишаються своєю роботою та особистим вкладом у неї, який був помічений та гідно оцінений. При цьому, отримання нагороди завжди супроводжується підвищенням рівня оплати праці, тому цей захід соціально -

психологічного впливу можна розглядати в комплексі і з економічними, і адміністративними методами управління.

Для виключення трудових спорів у ТОВ "JOIN UP" організована комісія з трудових спорів, до якої входять працівники. Активно проводяться внутрішньовиробничі змагання, конкурси найкращих за професією, а також огляди – конкурси на найкращий підрозділ. Переможці нагороджуються, а переможець – структурний підрозділ може здобути грант.

При цьому можна відзначити, що конкурси стосуються не лише професійної сфери діяльності, організовуються і творчі конкурси, які дозволяють працівникам виявляти свої таланти та знаходити шанувальників серед колег. Наприклад, у 2018 році проводилися творчі конкурси «Авторська пісня», народної та декоративно – прикладної творчості «Кладова ремесел», фотографів – любителів «Професія в особах» та багато інших.

Також щорічно проводяться заходи, які присвячені професійному святу День туризму (27 вересня), в рамках яких створюється урочиста атмосфера в рамках ТОВ "JOIN UP", а також співробітники, що найбільш відзначилися, отримують направлення на урочистий захід у м. Києві.

Також можна відзначити і реалізацію таких заходів, що дозволяють активізувати персонал, як виробничу гімнастику, фізкультурні паузи, у яких працівники беруть участь за бажанням.

1.3. Вивчення практики та оцінка використання соціально-психологічних методів управління підприємством

Нами було проведено дослідження на підприємстві ТОВ "JOIN UP". У дослідженні персоналу ТОВ "JOIN UP" були задіяні 24 працівники. Анкетування здійснювалось анонімно. Анкета містила 16 питань. Варіанти відповідей оцінювалися респондентами за 5-бальною шкалою. Процедура проведеного нами дослідження передбачала виконання певної послідовності робіт. З початку первинна інформація фіксувалась у таблицях відповідей. Наступним кроком

була систематизація оцінок задоволеності працівників та їхніх складових (матеріальної, кар'єрної професійної та моральної). Завершальним етапом процедури дослідження було проведення аналізу одержаних оцінок, формування мотиваційних профілів досліджуваного персоналу підприємства, побудова діаграм рівня задоволеності працівників роботою за усіма мотиваційними складовими і розробка рекомендацій щодо напрямів покращення роботи з кадрами та підвищення рівня лояльності.

Для визначення сили впливу мотиваційних показників на працівників підприємства нами були визначені середні значення оціночних показників, результати яких наведені у табл. 1.7

Таблиця 1.7

Оцінка трудової задоволеності персоналу ТОВ "JOIN UP" за складовими мотиваційного профілю

Матеріальна	Кар'єрна	Професійна	Моральна
8,1	14,9	13,8	14,9

Джерело: розроблено автором

Мотиваційні профілі трудової задоволеності персоналу підприємства, одержані у результаті проведеного дослідження, наведені на рис. 1.5

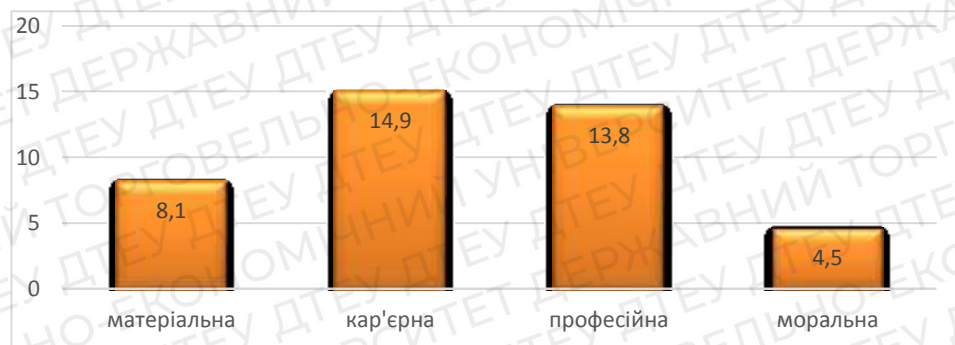


Рис. 1.5. Результати аналізу трудової задоволеності персоналу ТОВ "JOIN UP"

Джерело: розроблено автором

Діагностика рівнів трудової задоволеності працівників за складовими мотиваційного профілю дозволяє визначити стан трудових відносин та побудувати відповідну політику управління персоналом.

Кадрова політика розробляється керівництвом ретельно і служить для чіткого визначення пріоритетів підприємства в області людських ресурсів. Рівень трудової дисципліни у ТОВ "JOIN UP" досить високий. Що стосується умов поліпшення дисципліни праці, то, звичайно, тут велике значення має добре поставлене нормування праці, що забезпечує повне і рівномірне завантаження роботою тих, що усіх працюють, хороша організація оплати праці. Неодмінною умовою зміцнення трудової дисципліни на є також добре організоване побутове обслуговування, налагоджена робота їдальні, медичного обслуговування.

Серед нематеріального методів стимулювання можна виділити оплату витрат на лікування для робітників з резервного фонду. Велика увага на приділяється навчанню працівників, підвищенню їх професійного рівня. Спеціалісти - практики та ті спеціалісти, що мають середню спеціальну освіту, навчаються у вищих учбових закладах. Фахівці проходять підвищення кваліфікації, навчаються у державних курсах. У рамках підвищення кваліфікації проводиться навчання фахівців на семінарах і тренінгах.

Серед співробітників ТОВ "JOIN UP" було проведено опитування з метою виявлення найбільш дієвих методів підвищення мотивації. Для визначення факторів впливу на систему праці персоналу в більшою мірою була сформована анкета. У дослідженні взяли участь 24 особи. Це дозволило виявити ціннісну орієнтацію співробітників і визначити силу факторів мотивації. На рисунку 1.6 Представлені дані, в якій мірі співробітники задоволені своєю роботою в ТОВ "JOIN UP".

Таким чином, тільки 28% опитаних точно можуть сказати, що задоволені своєю роботою. Задоволеність роботою обумовлена бажанням у співробітників працювати в цій компанії, докладати при цьому максимум зусиль для досягнення цілей компанії. Швидше задоволені, ніж незадоволені 60% співробітників, це значний показник і на це варто звернути увагу і робити все для того, щоб навіть незначні сумніви з приводу своєї роботи усунути. Швидше незадоволені, ніж задоволені 12% респондентів, необхідно докласти максимум зусиль керівництва

для виявлення причини незадоволення роботою. В іншому випадку організація дану групу людей може втратити.



Рис. 1.6. Ступінь задоволення співробітників у ТОВ "JOIN UP"

Своєю роботою, %

Джерело: розроблено автором

Для того щоб виявити найбільш значущі фактори, які більшою мірою впливають на задоволеність і мотивацію співробітників їм було запропоновано відзначити для себе більш значущі фактори в таблиці. Самий найбільш значимий фактор в роботі-це заробітна плата, так вважають 90% опитаних.

Другий за значимістю фактор колектив (85%) і на третьому місце роботи (70%). Менш значимі фактори: відповідальність (2%), престиж роботи (10%) і визнання в роботі (14%). Виходить що керівництву варто звернути увагу на заробітну плату своїх співробітників і також на психологічний клімат всередині колективу. Розглянемо рисунок 1.7 на якому представлено думку співробітників з приводу впливу мотивації на підвищення ефективності роботи.

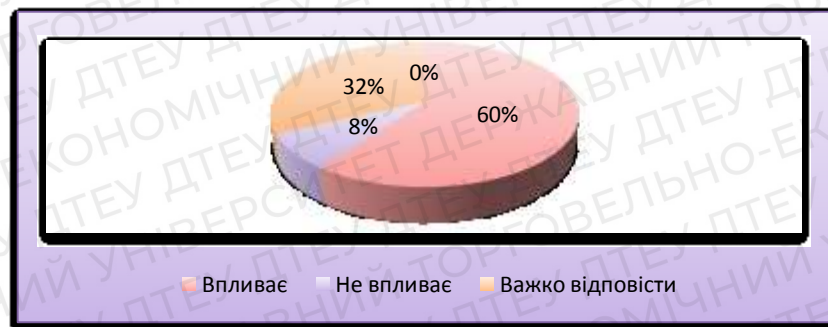


Рис. 1.7. Вплив мотивації на підвищення ефективності роботи, %

Джерело: розроблено автором

Більше половини співробітників (60%) впевнені в тому, що мотивація впливає на роботу колективу в цілому. Це означає, що керівництву варто

використовувати матеріальне і нематеріальне стимулювання для ефективної роботи.

З метою вивчення уявлень взаємодії працівників нами було розроблено і апробовано методику дослідження.

Основні методи дослідження та способи обробки результатів:

- опитувальний метод (анкетування фахівців);
- спосіб обробки даних – частотний розподіл;
- якісний аналіз результатів опитування.

З огляду на це у дослідженні нами було виділено 4 психологічних критерії ефективної роботи команди психологічного супроводу:

- чітка позиція координатора команди;
- чіткий функціонально-рольовий розподіл обов'язків;
- спільна мета роботи команди;
- позитивний клімат в команді.

Данні критерії стали основою для розробки інструменту дослідження – анкети для фахівців команди психологічного супроводу. Анкета складається із питань відповідно до 4 виділених критеріїв ефективної роботи команди супроводу, які передбачають вибрати один із запропонованих відповідей та письмову розгорнуту відповідь у довільній формі на деякі з них.

Для більш наочного кількісного опрацювання результатів дослідження за критерієм нами було виділено три рівні ефективної взаємодії учасників психологічного супроводу:

- високий рівень – 80-100% узгодженості;
- середній рівень – 50-80% узгодженості;
- низький рівень – менше 50% узгодженості.

При дослідженні рівня узгодженості учасників команд брались до уваги чотири критерії дослідження, які ми виокремили. Враховувались лише суттєві розбіжності у відповідях фахівців, щодо організації роботи команди супроводу у закладі.

Аналіз даних анкетування про рівень узгодженості роботи працівників на основі психологічних засобів впливу показав що учасники працюють в ТОВ "JOIN UP" від 1 до 4 років , більшість із них близько 3 років. Частотний розподіл стажу роботи фахівців показано на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Стаж роботи в ТОВ "JOIN UP"

Джерело: розроблено автором

На основі результатів анкетування було здійснено аналітичний опис кількісних даних по кожному з чотирьох критеріїв ефективної роботи.

Можна зробити припущення, що професійна команда не сформована, так як обов'язки керівника припадають на безпосередньо одного із учасників команди, який має більше знань та умінь для організації та координування команди у закладі, що створює перенавантаження та свідчить про недотримання вимог психологічного управління в колективі ТОВ "JOIN UP".[15]

РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ТОВ "JOIN UP"

2.1. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення соціальних методів управління колективом підприємства

Для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення соціальних методів управління колективом туристичного підприємства "JOIN UP" було проведено опитування, анкета якого надана у дод. Б. Це дослідження дозволило викреслити профіль ТОВ "JOIN UP" (рис. 2.1).

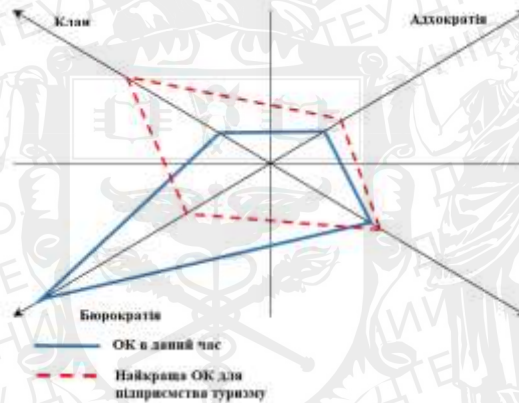


Рис. 2.1. Рамкова діаграма конкуруючих цінностей ТОВ "JOIN UP"

Джерело: розроблено автором

Як і слід очікувати, профіль організаційної культури в досліджуваній організації – бюрократичний. Корпоративну культуру бюрократичного типу можна порівняти з глибоким темним виром: будь-яка свіжа ідея як камінь падає на дно, потривоживши гладь вод лише на мить. Якийсь час можна спостерігати розбіжні кола реактивних циркулярів і уточнень до інструкцій, але дуже скоро порушений спокій відновлюється, поверхня стає так само тиха, як і глибини, компанія продовжує насолоджуватися безтурботністю сну. І чим старший вир, чим більше ідей кануло в його незворушності, тим більше в нього шансів перетворитися на справжнє болото.

Проте, бюрократична культура має і безумовні переваги. Тут культивуються систематичний підхід до ведення справ, економічність, чітка узгодженість дій. Фундаментальність, вивіреність кроків, непорушна репутація -

все це важливі параметри для організації, покликаної зберігати традиції, дотримуватися закону та справедливості, що бажає мати імідж надійного партнера. У межах застосування методів управління з цілям рекомендується орієнтуватися у підпорядкованих цілей, досягнення яких дозволить забезпечити досягнення і ключових цілей.

Задля більшої кар'єрного зростання рекомендується виконати комплекс заходів, наведених у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Комплекс заходів для забезпечення кар'єрного зростання

	Характеристика
Мета	Забезпечити включення працівників, які мають необхідні характеристики, до складу кадрового резерву
Рекомендовані заходи	1. Перегляд особових справ та аналіз характеристик працівників відділів Центру, виділення кандидатів на зайняття посад адмін апарату 2. Проведення психологічного тестування з потенційними кандидатами на включення до кадрового резерву 3. Формування алгоритму роботи з кадровим резервом: планування навчання, стажування на робочих місцях, проходження курсів підвищення кваліфікації, забезпечення оцінки та атестації працівників
Відповідальні	Провідний спеціаліст з управління персоналом Спеціаліст з управління персоналом 1 категорії

Джерело: розроблено автором

Для реалізації цього заходу рекомендується також використовувати і метод участі в управлінні, що обумовлено насамперед тим, що працівники, що висуваються до складу кадрового резерву, повинні брати участь у виробленні управлінських рішень, що дозволить їм підвищити свою самооцінку та отримати необхідний практичний досвід роботи у потенційній для нього сфері діяльності.

У рамках рекомендованого методу управління за результатами можливий вплив на поліпшення умов праці та характеру праці. Здебільшого ця проблема й у категорії робітників, які безпосередньо зайняті у виробничих процесах. У таблиці 2.2 відображені заходи, рекомендовані поліпшення умов праці та характеру праці.

В результаті реалізації цього заходу буде забезпечено поточне вивчення умов праці та виявлення відхилень у даній системі, що дозволить оперативно

вживати заходів щодо усунення виявлених недоліків. В даний час забезпеченню умов праці в ТОВ "JOIN UP" приділяється велика увага, проте, у зв'язку з обсягами робіт, часто беруться до уваги незначні відхилення, які викликають невдоволення працівників. Оскільки необхідно враховувати специфіку роботи, відповідно, необхідно залучення до реалізації цих заходів безпосереднього керівника. Дуже важливо при цьому забезпечити поточний контроль, що дозволить вчасно вживати заходів для усунення недоліків.

Таблиця 2.2

Комплекс заходів для поліпшення умов праці та характеру праці

	Характеристика
Мета	Покращення умов і характеру праці
Рекомендовані заходи	1. Проведення позачергової оцінки робочих місць 2. Виявлення відхилень у забезпеченні оптимальних умов праці 3. Дослідження відповідності займаним посадам для нових працівників 4. Проведення соціологічного дослідження стосовно роботи 5. Усунення поточних недоліків у сфері покращення умов та характеру праці
Відповідальні	Безпосередній керівник Фахівець з кадрів 1 категорії Провідний спеціаліст – психолог

Джерело: розроблено автором

Спираючись на отримані результати, були сформульовані пропозиції щодо вдосконалення організаційного клімату в ТОВ "JOIN UP" за допомогою удосконалення соціальних методів управління.

1. Матеріальне стимулювання працівників.

Преміювання лідера серед менеджерів. Розмір премії найкращого працівника становитиме 20% від заробітної плати, отриманої ним у поточному місяці.

2. Колективний бонус. Система преміювання, призначена для впливу на результативність та ефективність роботи персоналу, буде пов'язувати грошову винагороду співробітника з результатами роботи організації.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що в результаті проведення комплексу заходів щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу,

зміниться не лише розмір середньомісячної заробітної плати (зросте до 25000 грн.), а й її структура.

3. Виняткову роль концепції роботи ТОВ "JOIN UP" грає наявність організаційної культури. Наслідком цієї тенденції є розширення частки приміщень суспільного значення, що відіграють важливу роль для комфорту працівників.

Одним із популярних рішень для кімнат відпочинку стає ізольовані зони відпочинку, thinktanks. Їх можна використовувати як міні-кімнату відпочинку, а також для індивідуальної роботи. При цьому вони чудово компенсують відсутність особистого простору на робочому місці. Відмінне рішення щодо обладнання кімнати відпочинку - спортзал або ігрова кімната [23, с. 37].

Кімната відпочинку важлива для підтримки працездатності колективу. Втома має властивість накопичуватися і може стати причиною не лише погіршення продуктивності, а й причиною нещасного випадку на робочому місці.



Рис. 2.2. Результати діагностики організаційного клімату в колективі в ході запровадження нових соціальних методів управління

Джерело: розроблено автором

Таким чином, у досліджуваних відбулися значні позитивні зміни адаптації, задоволеності роботою, а саме підвищився рівень організаційного клімату.

2.2. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення психологічних методів впливу на персонал підприємства

Для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення психологічних методів впливу на персонал підприємства необхідно розуміти, що хороший психологічний клімат характеризується високим ступенем довіри членів колективу, вимогливістю один до одного, згуртованістю, психологічною сумісністю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка психологічного клімату в колективі

Характер відповідей	Керівники		Лінійні менеджери		Співробітники	
	К-сть людей	Питома вага, %	К-сть людей	Питома вага, %	К-сть людей	Питома вага, %
Дуже хороший	-	0	0	0,0	3	18,7
Нормальний	1	100	5	83,3	9	56,3
Задовільний	-	0	1	16,7	2	12,5
Незадовільний	-	0	0	0,00	2	12,5
Важко відповісти	-	0	0	0,00	0	0,0
Всього	1	100	6	100,00	16	100,00

Джерело: розроблено автором

Як показують результати дослідження, у ТОВ "JOIN UP" психологічний клімат оцінює, як дуже хороший лише 10% опитаних. Як нормальний – 65%. 18% - задовільно, та 10% – негативно. Повною мірою використовують свої здібності (знання, уміння, навички) близько 30% працівників.

Серед факторів, що негативно впливають на реалізацію здібностей, керівник відзначив відсутність необхідності використовувати повною мірою інтелектуальні та фізичні можливості на роботі. 34% відзначили низький рівень оплати праці, 59% – відсутність зв'язку між розміром праці та результатами роботи, 7% – відсутність моральної зацікавленості. Умови для подальшого просування по службі не можуть оцінити 48%, 12% вважають їх задовільними та 40% – поганими. Понад 50% конфліктів у взаєминах керівників середньої ланки

безпосередньо пов'язано з організацією їх взаємодії у процесі спільної діяльності. А в діаді "начальник - підлеглий" доводиться говорити про ще більшу кількість конфліктів, викликаних протиріччями спільної діяльності.

Однією з основних причин конфліктів, що виникають у процесі спільної діяльності, є прийняття людьми неграмотних рішень (насамперед, управлінських), які провокують конфлікти між учасниками.

На наше переконання керівники ТОВ "JOIN UP" повинні встановити семирічний часовий горизонт для планування і роботи за допомогою нових психологічних методів в області людських ресурсів. Ми радимо вибрати сім років просто, щоб відзначити, що це не один, два, три або навіть п'ять.

Першим кроком є виявлення прихованих тенденцій нинішньої кадрової політики і практики з точки зору навичок, ставлення та поведінки, які вони розвивають. Кожний корпоративний підрозділ має непрямі цілі в своїй кадровій діяльності - створити робочу силу, яка досягає низьких витрат, бути гнучким або набути навичок для спеціальних проектів, наприклад. У ТОВ "JOIN UP" такий аналіз покаже, що наявні цілі різних кадрових політик і заходів суперечать один одному. Крім того, однаковість політики і практики між відділами, департаментами і функціями також часто не відповідає стратегічним потребам цих окремих груп. Другим корисним кроком у плануванні кадрової стратегії є визначення виконуваних функцій, відділу і підрозділам бажаних поведінкових характеристик кожної групи співробітників.

Крім того, пропонуємо використовувати наступні методи психологічного впливу в діаді «керівник – підлеглий» без конфліктним (див. табл. 2.4).

У таблиці 2.5 відображені заходи, рекомендовані поліпшення психологічного клімату. В результаті реалізації цього заходу працівники впевненіше почуватимуться на робочому місці; буде забезпечена стабільність, що дозволить зосередитися на вирішенні поточних завдань.

Таблиця 2.4

**Складові безконфліктної взаємодії керівника та підлеглого в
ТОВ "JOIN UP"**

1	Ставити ясні завдання. Розпорядження, що віддаються працівникам, повинні бути чіткими і повними. Не варто сподіватися, що вас правильно зрозуміли, переконатись, як саме вас зрозуміли. Нехай співробітник викладе завдання так, як він його представляє, визначить його цілі, очікувані результати і способи їх досягнення.
2	Забезпечити можливості виконання дорученої роботи. Якщо є можливість забезпечити працівника всім необхідним для виконання доручення, варто зробити це. Ініціативність працівника не виключає співпрацю.
3	Дотримуватись законодавства. Все, щоб не відбувалося у компанії, має відповідати законодавству. Необхідно бути взірцем для своїх співробітників.
4	Не потрібно бути категоричними. Залишати працівникам шанс виправити допущені помилки, не робити поспішних висновків. Не допускати потурання, будити мудрим та справедливим.
5	Об'єктивність. Оцінюючи результати діяльності працівників, завжди враховувати початкові умови, компетентність, досвід та інші фактори. Якщо судити лише за наслідками інших співробітників, це буде не зовсім правильно.
6	Критикувати грамотно. Ще Сенека говорив: «Найсильніший той, хто має силу керувати собою», тому, критикуючи, не переходьте на особисті оцінки, критикуйте по суті, щодо справи, вчинку.
7	Не узагальнювати. Критикуючи, не переносити оцінки на весь колектив, казати конкретно. Фрази «та ви взагалі», «ви завжди так кажете...», «все, що ви робите...» неприпустимі.
8	Бути помірним. Прояв негативних емоцій неминучий, однак потрібно керувати собою в яскравих емоційних ситуаціях.
9	Конструктивізм. Критикуючи, говорити про те, як керівник пропонує виправити помилки, пропонувати вихід із ситуації. Вказати на помилку завжди, легше, ніж знайти рішення.
10	Будити рівними. За психологічним статусом керівник та співробітник рівні. Тому, спілкуючись, важливо показувати, що ви визнаєте цю рівність. Можна бути багатшими, старшими, досвідченішими, але за своєю суттю всі люди рівні один перед одним.
11	Бути справедливим. Ніколи не дозволяти собі зриватися на співробітників, які перебувають у підпорядкуванні. Поганий настрій або власна неухважність не дають підстав бути неповажним до своїх співробітників і використовувати їх як «громовідвід».
12	Як приклад для своїх співробітників. Вияв безконфліктності, вміння контролювати свої емоції та згладити ситуацію, об'єктивності, поваги, толерантності подає позитивний приклад для працівників. Саме такого керівника поважатимуть і навіть прощатимуть йому деякі недоробки, адже він – та людина, у якої слід навчатися.

Джерело: розроблено автором на основі [26, с.82-86]

Таблиця 2.5

Комплекс заходів для покращення психологічного клімату

	Характеристика
Мета	Поліпшення психологічного клімату у колективі
Рекомендовані заходи	1.Оцінка психологічного клімату щокварталу виявлення негативних тенденцій 2.Виявлення вогнищ конфліктів 3.Реалізація заходів для усунення конфліктів
Відповідальні	Спеціаліст з кадрів 1 категорії Провідний спеціаліст - психолог

Джерело: розроблено автором

На нашу думку провадження методики «Assesment Center» в ТОВ "JOIN UP", сутність якого полягає в тому, щоб створити завдання, які моделюють ключові моменти діяльності працівника допоможе виявити наявність професійно важливих якостей, а відповідно і контролювати потреби в розвитку персоналу.

Впровадження «assessment-центру» включатиме наступні заходи на підприємстві туристичного бізнесу ТОВ "JOIN UP":

- розробка тренінгових вправ, що моделюють типові ділові ситуації;
- розробка ділових ігор, що спрямовані на визначення компетентності щодо прийняття рішень у процесі трудової діяльності;
- визначення рівня особистісних компетентностей;
- проведення структурованих інтерв'ю та усних співбесід.

Ассесмент-центр в ТОВ "JOIN UP" пропонується проводити за допомогою тестування, інтерв'ю, ділових ігор та моделювання ситуацій.

Так, нами була поставлена мета: розробити та апробувати авторську «Програму підготовки фахівців системи психолого-педагогічного супроводу працівників до професійної взаємодії», яка включала в себе ряд заходів.

1. Самостійна робота з науковою літературою з проблем професійної взаємодії, виконання практичних завдань.

2. Лабораторно-практичні заняття, що проводяться в дискусійній проблемній формі.

3. Спеціально організовані тренінги (ділові ігри), які представляють собою моделювання фахівцями адекватних способів поведінки в процесі вирішення проблемних завдань і аналізу конфліктних робочих ситуацій.

Короткий зміст програми представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Програма підготовки фахівців до взаємодії в ході психологічного супроводу працівників ТОВ "JOIN UP"

Назва заходу	Вид заняття	Мета заняття	К-сть годин
«Спільна організація і проведення діагностичного обстеження працівника»	Лабораторно-практичне заняття	(Навчити взаємодіяти фахівців в процесі виконання трудових обов'язків)	2
«Складання спільного психолого-педагогічного заходу та розробка плану корекційної роботи з працівником»	Лабораторно-практичне заняття	Навчити взаємодії фахівців в процесі виконання спільного психологічного заходу, підготувати до відстоювання своєї точки зору щодо розробки змісту плану корекційної роботи	2
«Проведення інтегрованих занять психолога»	Лабораторно-практичне заняття	Сформувати навички безконфліктного спілкування	2
«Проведення спільної консультативної роботи»	Лабораторно-практичне заняття	Навчити складати спільні рекомендації для своїх колег	2
«Засідання»	Ділова рольова гра	Вироблення навичок конструктивної професійної взаємодії. Попередження конфліктних ситуацій, прихід до єдиної думки	4
«Конфлікт в фірмі»	Ділова гра	Розвиток у фахівців здатності аналізувати конфлікт і формування навичок ведення ділової дискусії щодо спірних питань	4
«Прийняття нового працівника в колективі»	Ділова рольова гра	Розвиток навичок аналізу конфліктних ситуацій типу «Особистість - група» і формування умінь ними керувати	4
«Від реформування до результатів»	Ділова гра	Розвиток у фахівців навичок конструктивної поведінки в період впровадження нових правил в роботі професійної команди	4
«Портрет»	Психологічна гра	Формування толерантності менеджерів вищої ланки	2

Проведемо короткий огляд основних програм тренінгу.

В основі гри «Портрет» лежить метафора образу людини, її внутрішнього світу. Суть гри складається в створенні «портрета» якоїсь людини за допомогою метафоричних карт і карток зі словами, що відбивають особистісні характеристики. «Зустріч з портретним зображенням будь-якого стилю або жанру - це зустріч з поданням про конкретну людину, автопортрет - це зустріч з повідомленням про себе і своїх взаємин зі світом» [22].

Основний сенс гри в даному варіанті - не в змаганні, а в міркуванні про особистісні характеристики, людські цінності. МАК в даній психологічній гри - це «каталізатор», здатний створити атмосферу розкритості, коли користувач починає вільно говорити про самого себе.

Учасники: менеджери середньої ланки та керівні працівники Кількість учасників групи - до 25 осіб.

Форма взаємодії: практичне завдання в рамках реалізації курсів підвищення кваліфікації за програмою додаткової професійної освіти.

Матеріали та методи.

1. Макет портретів для двох команд.

2. Метафоричні асоціативні карти:

- портретна колода «Обличчя»,
- ресурсна колода «Діксіт. Відкриття »,
- універсальна колода «Я і всі, всі, всі» і ін.

Інструкція: Суть гри - в спільному створенні портретного зображення фахівця, який працює на туристичному підприємстві. Робити це треба, заповнюючи осередки схематичного макета людини метафоричними картами і картками зі словами. Завдання учасників - зібрати портрет людини, домовляючись один з одним і знаходячи рішення, влаштовують всіх.

Етапи гри:

1. Учасники розділяються на дві команди.

2. Перша команда за допомогою макета портрета і метафоричних асоціативних карт скласти опис толерантного працівника (керівника), другій команді – нетолерантного керівника.

3. В кожній групі вибирають одного учасника, який буде записувати всі якості, що характеризують толерантного і не толерантного керівника.

4. Просимо команди помінятися місцями і за асоціаціями, які створила інша команда, описати характеристики особистості керівника, які запропоновані іншою групою.

5. На виконання завдання відводиться 25-30 хвилин.

6. Далі кожна команда описує особистість керівника протилежної команди.

7. Висновки. Обговорення гри фактично виконує функцію шеринга, суть якого зводиться до обміну враженнями та емоціями, що виникли як в ході самого ігрового процесу, так і приміркуванні про обраний для гри образ.

Учасники відповідають на питання:

- Яким вийшов портрет?
- Що в ньому було очікувано, а що, навпаки, дивно?
- Чи є отриманий портрет актуальним для вас, чи відповідає вашим уявленням?
- Що в одержаних портретах вам подобається, що ні?

Результати.

В ході виконання завдання учасники двох команд активно міркували на тему того, якими якостями повинен володіти толерантний і нетолерантний керівник. У процесі складання портретів толерантний керівник отримав більшу кількість карт і особистісних характеристик, ніж керівник нетолерантний. Слід зазначити, що толерантного керівника учасники можуть характеризувати як особистість, що має позитивні характеристики, а нетолерантного - навпаки, негативні.

У ході підбиття підсумків і обміну думками учасники можуть за допомогою карт вгадати ті якості, якими портрет інша команда наділила свій образ.

Тренінг-практикум

«Адаптація нових працівників до нових умов»

Завдання тренінгу:

- сформувати вміння працювати в команді;
- сформувати позитивну самооцінку;
- визначити проблемні зони в учасників в особистісної та діяльнісно сферах;
- розвинути професійну майстерність.

Тривалість заняття: 2 години.

Кількість учасників: 6-8 чоловік.

Хід проведення тренінгу адаптації молодих працівників

Мета: дізнатися побільше про кожного члена групи.

Інструкція. Цей тест допоможе визначити свій стиль викладання і дізнатися про деякі особливості своєї нервової системи. Відповідаючи на питання, неправильних відповідей бути не може - можуть бути тільки не щирі. Із запропонованих трьох варіантів відповіді вибирається той, який найточніше відображає думки, почуття, реакції, і відзначаються у відповідній клітинці хрестиком або іншим значком. Результати тестування будуть відомі тільки опитуваному, тому що обробка тесту робитися ними самостійно.

Обробка результатів: підрахувати суму балів в кожному рядку і записати цифри вийшли в вільних клітинках. Програма та запитання тренінгу розробляються відповідно до вікової категорії працівників та відповідно до їх стажу роботи в компанії.

Для оцінки ефективності цієї програми були проведені повторні діагностичні методики. Порівняльні результати «до» та «після», представлені на рисунку 2.3



Рис. 2.3. Результати діагностики соціально-психологічної адаптації колективу ТОВ "JOIN UP" в ході дослідження

Джерело: розроблено автором

Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату, співробітникам необхідно навчитися відкрито спілкуватися один з одним, надавати взаємодопомогу та підтримку, а також поважати, довіряти та розуміти один одного.

Формати заходів щодо згуртування колективу різноманітні: корпоративні свята, командні спортивні тренінги, тимбілдінги в процесі роботи. Необхідно звернути увагу на службово - функціональні фактори, економічні, управлінські, психологічні, фактори професійно-кваліфікаційної характеристики.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Зазначимо, що нам вдалося досягти мети, поставленої на початку роботи. Тому, можемо зробити наступні висновки.

Соціально-психологічні методи управління ефективно впливають на хід формування колективу, на соціальні процеси, що протікають усередині нього.

Ключові особливості соціально-психологічного стилю управління:

- Праця на благо свого соціуму – природний для людини процес: достатньо створити сприятливі для роботи умови та дозволити співробітнику взяти на себе частину відповідальності за результат, щоб він був щиро зацікавлений в успіху;
- Задіяні у прийнятті організаційних рішень люди демонструють високий рівень самоконтролю, виявляють спроможність до самоврядування;
- Більшість людей мають достатній інтелектуальний потенціал для творчого вирішення широкого спектра завдань;
- Участь у спільній діяльності сама по собі є частковою винагородою за роботу над досягненням мети.

Наше дослідження присвячене питанням управління за допомогою соціально- психологічних методів на підприємстві туристичного бізнесу ТОВ "JOIN UP".

За результатами проведення аналізу кадрового складу було встановлено, що кадровий склад працівників досить молодий, працівники мають переважно вищу освіту, більшість працівників має стаж роботи в організації 1-6 років. Були виявлені причини, що підлягають впливу, що дозволили визначити недоліки у системі управління, отже, й у застосуванні методів управління персоналом.

У організації застосовуються традиційні методи управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально – психологічні. В основі їх застосування лежать регламентовані процедури, які не підлягають змінам та застосовуються щорічно. Кожна група методів представлена досить великою кількістю заходів, які використовуються в рамках підприємства.

Проведення аналізу причин звільнень дозволило визначити, що основні проблеми спостерігаються у системі застосування соціально – психологічних та адміністративних методів, зокрема, в організації працівники не бачать перспектив кар'єрного зростання, не стабільний соціально – психологічний клімат, а також спостерігається незадоволеність умовами та характером праці.

Запропонована система заходів враховує, що вони мають працювати у комплексі поліпшення соціально – психологічного клімату. Також були надані рекомендації щодо інформаційного та кадрового забезпечення. На думку учасників експериментальної групи після запропонованої програми з командоутворення підвищився рівень компетентності працівників. Крім того, психологічна атмосфера, що змінилася, - в робочому колективі сприяла обміну досвідом серед колег та надання допомоги один одному, внаслідок чого співробітники стали краще справлятися з поставленими трудовими завданнями та демонструвати нові рівні професійних знань, умінь та навичок.

Підсумовуючи можна відзначити, що завдяки сучасним підходам робота щодо вдосконалення управління персоналом показала позитивні результати щодо формування соціально-психологічної атмосфери всередині колективу. Підвищилася ефективність професійної діяльності, таких її показників, як продуктивність, успішність, якість роботи, працездатність, трудова мотивація та компетентність.

Таким чином, для досягнення норм позитивного психологічного клімату та підтримання їх на належному рівні потрібне проведення спеціальних тренінгів, використання відповідних методик та схем організації трудового процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом : [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Бігдан М.Г., Карлик Ю.Ю. Прямая залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – №2 (8). http://tourlib.net/statti_ukr/bigdan.htm
4. Бочкарева И.А., Бобылев А.Ю. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. №4 [Электронный ресурс]. URL:<http://ekonomika.snauka.ru/2013/04/2123>
5. Ващенко Н. В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством / Н. В. Ващенко // Економічний часопис-XXI. – 2014. – № 1-2(1). – С. 98-101.
6. Винничук Р. О. Особливості розвитку персоналу в організаціях індустрії туризму / Р. О. Винничук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 19-26
7. Герасименко В. Г. Організація надання туристичних послуг: навчальний посібник / В. Г. Герасименко, С. С. Галасюк. – Одеса: Атлант, 2014. – 242 с.
8. Егоршин, А.П., Гуськова, И.В. Методология управления трудовыми ресурсами. – Нижний Новгород, 2008 – 352 с.
9. Иванова-Швец, Л.Н., Корсакова, А.А., Тарасова, С.Л. Управление персоналом: учебно-методический комплекс. – Москва: Изд. центр ЕАОИ, 2012. – 200с.
10. Ивановских чтений. 2017. № 4-2 (17). С. 111-116. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_30723471_81406686.pdf

11. Комар Л.Ю. Розробка методики планування персоналу / Л.Ю. Комар // Управління розвитком. – 2012. – № 10. – С. 17–21.
12. Кукліна Т. С. Сучасний стан розвитку туризму в Україні / Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_36
13. Маковей Ю. П. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери: концептуальні підходи / Ю. П. Маковей // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 43. – С. 329-336.
14. Оболенцева Л. В. Кадровий потенціал як складова розвитку туристичного підприємства / Л. В. Оболенцева, Д. І. Заїка // International scientific journal. – 2015. – № 9. – С. 146-149.
15. Офіційний сайт ТОВ "Джоїн АП!" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://joinup.ua/>.
16. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Пелих А.С. // Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166. –
Режим доступу:
http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
17. Смачило В. В. Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства / В. В. Смачило, В. Ю. Халіна // Соціальна економіка. – 2018. – Вип. 56. – С. 222-232
18. Травин, В. В. Менеджмент персонала підприємства / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2015. - 272 с.
19. Управління персоналом : [підручник] / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. – К. : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
20. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.

21. Федорняк Л.С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства / Л.С. Федорняк // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2008. – Вип. 4. – Т. 1. – С. 253–257.
22. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств / О. А. Харун // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10(2). – С. 121-125
23. Шморгун Л. Г. Інноваційні методи управління підприємствами туристичної індустрії як важлива складова економічного зростання / Л. Г. Шморгун, Н. І. Гладинець // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент. – 2017. – № 12. – С. 35-40.
24. Шумский И.Н. Персонал в ресторанном бизнесе//Управление. – 2017. - № 3. – С. 145-148
25. Щербина А. М. Особливості управління персоналом на туристичних підприємствах / А. М. Щербина // Моделювання регіональної економіки. – 2013. – № 1. – С. 310-316
26. Яровий В. Ф. Механізм розробки кадрово-соціальних стратегій управління персоналом туристичних підприємств / В. Ф. Яровий // Економічний вісник університету. – 2018. – Вип. 39. – С. 82-86.

АНКЕТА

Інструкція

Вам пропонується відповісти на ряд питань. Відповідаючи на запитання, ви можете вибрати один з трьох запропонованих варіантів відповіді:

- а. згоден
- б. не впевнений
- в. не згоден.

Вибравши відповідь, перекреслимо хрестиком потрібний квадратик у бланку. Номер відповіді на бланку повинен відповідати номеру питання.

Не існує вірних або невірних відповідей, тому що кожна людина має свою точку зору, свій особистий досвід.

Не думайте дуже довго над кожним висловом, відзначаєте ту відповідь, який першим спадає вам на голову.

Якщо є питання, задайте їх зараз. Якщо питань немає, починайте відповідати.

1. Керівництво та колеги вважають мене шановним і компетентним співробітником.

- а. згоден
- б. не впевнений
- в. не згоден

2. Вранці, встаючи на роботу, я відчуваю пригніченість, небажання прокидатися, втома.

- а. згоден
- б. не впевнений
- в. не згоден

3. Мої колеги завжди готові мені допомогти.

- а. згоден
- б. не впевнений
- в. не згоден

4. На робочому місці я відчуваю себе комфортно, тому що створені всі умови для виконання моєї діяльності (приємна температура, необхідне технічне оснащення, чистота, дотримані правил безпеки).

- а. згоден
- б. не впевнений
- в. не згоден

5. Моя організація здійснює гарне планування, що веде до збільшення продуктивності та ефективності праці.

- а. згоден
- б. не впевнений
- в. не згоден

6. Якщо я захочу підвищити свою кваліфікацію, моя організація підтримає мене (матеріально, зміна графіка роботи для зручності навчання).

- а. згоден
- б. не впевнений

- в. не згоден
7. Мій обідня перерва триває трохи довше, ніж це належить за правилами організації, в якій я працюю.
- а. згоден
б. не впевнений
в. не згоден
8. Мій начальник розбирається в своїй справі.
- а. згоден
б. не впевнений
в. не згоден
9. Моя робота безперспективна - немає можливостей для подальшого кар'єрного зростання.
- а. згоден
б. не впевнений
в. не згоден
10. Деякі правила та процедури моєї організації мені незрозумілі, я їх не можу прийняти.
- а. згоден
б. не впевнений
в. не згоден
11. Я ніколи не спізнююся на роботу.
- а. згоден
б. не впевнений
в. не згоден
12. Я часто отримую незаслужені нарікання від начальника.
- а. згоден
б. не впевнений
в. не згоден
13. Моя діяльність дозволяє здійснювати свої ідеї.
- а. згоден
б. не впевнений
в. не згоден
14. На робочому місці я часто поглядаю на годинник, тому що з нетерпінням чекаю закінчення робочого дня.
- а. згоден
б. не впевнений
в. не згоден
15. Моя робота нижче моїх здібностей.
- а. згоден
б. не впевнений
в. не згоден
16. Зі мною поруч працюють ліниві і вперті люди.
- а. згоден
б. не впевнений
в. не згоден