

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та туризму

Кваліфікаційна робота

на тему «Формування згуртованого трудового колективу туристичного підприємства»

Виконала: студентка 4 курсу, групи 401 ЕТ

Спеціальності 242 «Туризм»

Пріщенко Альбіна Володимирівна

Керівник: к.е.н., доцент Маховка В.М.

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та туризму

17.06.2021 р. Ильченко І.Б. Чичкало-Кондрацька

Полтава 2021

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра міжнародних економічних відносин та туризму

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність 242 «Туризм»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Чичкало-Кондрацька І.Б.

11/11/2021
«26» *09* 2021 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Пріщенко Альбіни Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування згуртованого трудового колективу туристичного підприємства»

керівник роботи к.е.н., доцент Маховка Вікторія Михайлівна

затверджена наказом по університету від «03» березня 2021 р. №158 ф, а

2. Строк подання студентом роботи 06.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: *даною роботою студент повинен розкрити сутність, суттєвості ролі, дані турист. кр-ва*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи формування згуртованого трудового колективу на туристичному підприємстві

2. Аналіз діяльності готелю «Україна»

3. Шляхи підвищення рівня згуртованості трудового колективу готелю «Україна»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I	Маховка В.М., к.е.н., доцент	10.05.2021	18.05.2021
II	Маховка В.М., к.е.н., доцент	19.05.2021	23.05.2021
III	Бакало Н.В., к.е.н., доцент	24.05.2021	30.05.2021

7. Дата видачі завдання 26.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збирання даних про базове підприємство, пошук літературних джерел	19.04.2021 – 23.04.2021	Вик
2.	Розроблення і затвердження керівником плану роботи	26.04.2021 – 28.04.2021	Вик
3.	Оброблення літератури і розроблення теоретичного розділу	29.04.2021 – 10.05.2021	Вик
4.	Розроблення аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	11.05.2021 – 18.05.2021	Вик
5.	Розроблення проектного розділу кваліфікаційної роботи	19.05.2021 – 28.05.2021	Вик
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи	31.05.2021 – 06.06.2021	Вик
7.	Перевірка роботи на плагіат	06.06.2021 – 19.06.2021	Вик
8.	Захист кваліфікаційної роботи	22.06.2021-25.06.2021	Вик

Студент

(підпис)

Керівник роботи

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗГУРТОВАНОГО ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Місце персоналу в діяльності туристичного підприємства.....	6
1.2. Особливості формування згуртованості трудового колективу в туристичному підприємстві	14
1.3. Інструменти формування згуртованого трудового колективу в туристичному підприємстві	22
Висновки за розділом 1	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА».....	33
2.1. Стратегічний аналіз готелю «Україна»	33
2.2. Аналіз системи управління персоналом готелю «Україна».....	41
2.3. Оцінка рівня згуртованості трудового колективу готелю «Україна»	47
Висновки за розділом 2	57
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗГУРТОВАНОСТІ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА»	59
3.1. Напрями покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна» як основа підвищення рівня його згуртованості.....	59
3.2. Впровадження тимблдингу для розвитку згуртованості трудового колективу в готелі «Україна»	69
Висновки за розділом 3	78
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Не зважаючи на високу темпи науково-технічного розвитку, зростання ролі інформаційних технологій та штучного інтелекту, центральною фігурою на підприємствах усіх сфер народного господарства залишається персонал. Від їх кваліфікації, навичок, прагнень до досягнення поставлених цілей залежать кінцеві результати роботи підприємства. У свою чергу для належного виконання трудових обов'язків персоналу підприємствам слід створювати належні умови для праці, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та згуртованого трудового колективу. Саме останнє є основою для забезпечення результативної праці персоналу

Особливо актуальне зазначене для сфери гостинності, де кадри відіграють ключову роль. Складнощі щодо формування згуртованого трудового колективу на підприємства гостинності додає пандемія Covid-19. Внаслідок її поширення підприємства гостинності змушені були призупиняти свою діяльність, звільняти працівників, функціонували в умовах невизначеності. Усе це негативно впливає на соціально-психологічний клімат трудового колективу туристичних підприємств та відносини у ньому. Згуртованість трудового колективу відбувається, коли команда залишається єдиною, працюючи задля досягнення спільної мети. Згуртованість означає, що цілі групи не лише досягнуті, але кожен відчуває, що сприяв загальному успіху. Особи згуртованої команди, як правило, більше зосереджуються на всьому підприємству, а не на своїй особистості, і вони більш мотивовані працювати задля досягнення цілі команди. Туристичні підприємства можуть досягнути успіху лише за умови наявності згуртованого трудового колективу.

Питання формування згуртованого трудового колективу на туристичних підприємствах у сучасній науковій думці є мало дослідженим. Більшість вчених досліджували питання формування згуртованого трудового колективу в цілому, а не безпосередньо на туристичних підприємствах. Зокрема, дане питання досліджували такі вчені, як: Базалійська Н.П., Бакало Н.В., Балабанова Л.В.,

Грузіна І.А., Дарміць Р.З., Дибоу Т.А., Зудова І.Ю., Кальєніна Н.В., Кові С., Ковтун Є.І., Король О.Д., Кравченко О.О., Криворучко О.М., Мальська М.П., Маховка В.М., Михайленко Д.Г., Назарова Г.В., Олійник Н.Ю., Павлова І.І., Пузирьова П.В., Пушкар З., Річард Б., Філіпішин І.В., Черниш І.В. та інші. До кінця не вивченим залишилося питання формування згуртованого трудового колективу саме на туристичних підприємства. В умовах різних дестабілізуючих факторів як пандемія Covid-19, що впливають на поведінку людей у соціальному середовищі обрана тема для дослідження набуває особливо гострої актуальності.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретико-методологічних положень щодо формування згуртованого трудового колективу туристичного а а також розробка шляхів щодо підвищення його рівня у готелі «Україна».

Для досягнення мети дослідження поставлено й вирішено такі завдання:

визначити місце персоналу в діяльності туристичного підприємства;

дослідити особливості формування згуртованості трудового колективу в туристичному підприємстві;

розглянути інструментам формування згуртованого трудового колективу в туристичному підприємстві;

провести стратегічний аналіз готелю «Україна»;

здійснити аналіз системи управління персоналом готелю «Україна»;

оцінити рівень згуртованості трудового колективу готелю «Україна»;

розробити напрями покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна» як основа підвищення рівня його згуртованості;

запропонувати впровадження тимблдингу для розвитку згуртованості трудового колективу в готелі «Україна».

Об'єкт дослідження – процес формування згуртованого трудового колективу в готелі «Україна».

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні аспекти, принципи, методи й інструменти формування згуртованого трудового колективу туристичного підприємства.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи склала чинна вітчизняна нормативно-правова база регулювання туризму та сфери управління персоналом, наукові праці, періодичні видання вітчизняних та іноземних науковців, статистичні та інші дані готелю «Україна», результати опитування персоналу досліджуваного готелю, матеріали представлені у відкритому доступі в глобальній мережі Інтернет тощо.

Для досягнення поставленої мети у роботі використано такі методи дослідження: науковий аналіз; класифікація; експертні оцінки; опитування; планування та прогнозування, теорія логіки і дедуктивний метод; аналіз і синтез; метод абстракції та формалізації; індукції та дедукції; графічні та табличні тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що висновки та запропоновані шляхи підвищення рівня згуртованості трудового колективу можуть бути використані керівництвом готелю «Україна» у подальшій своїй діяльності з метою поліпшення соціально-психологічному клімату в трудовому колективі та підвищення результативності їх праці.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 77 найменування, додатки. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладений на 88 сторінках. Робота містить 12 таблиць, 22 рисунків та 1 додаток.

Основні положення роботи і результати досліджень були оприлюднені в матеріалах VII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління туристичною індустрією: методологія і практика»: збірник наукових праць. (Полтава, 1 жовтня – 2 жовтня 2020 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗГУРТОВАНОГО ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ В ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Місце персоналу в діяльності туристичного підприємства

Персонал займає центральне місце у діяльності підприємств усіх галузей господарювання. Особливе значення має персонал для туристичної галузі. Визначальне місце персоналу для туристичних підприємств пояснюється сферою гостинності до якої належать вони. Унікальна властивість персоналу полягає у тому, що він виступає запорукою успішного функціонування туристичних підприємств та є невичерпним резервом формування його конкурентних переваг. Жоден ресурс в туристичному бізнесі не може зрівнятися з визначальною роллю людського фактору [74].

За словами успішного підприємця та одного з найбагатших людей планети Брендона Річарда [49] «персонал повинен стояти на першому місці кожного підприємства, як власник бізнесу піклується про своїх співробітників так само й вони піклуються про клієнтів». Ці слова підтверджують виключне значення персоналу для успішного бізнесу.

Туристична компанія може мати унікальний продукт, налагоджену маркетингову стратегію, новітні інформаційні технології, але неефективна робота персоналу своїми діями може усе це нівелювати. Важливість роботи співробітників складно переоцінити, кваліфікований кадровий склад покращує бізнес. Якщо персонал зайнятий, пунктуальний, чітко дотримується встановлених стандартів і готовий взяти на себе відповідальність, це створює культуру поваги та довіри, покращує рівень обслуговування клієнтів, сприяє посиленню конкурентних позицій на ринку тощо.

Саймон Сінек, відомий маркетинговий консультант, мотиваційний спікер і автор бестселерів, заявив, що «успішність підприємства на 80 % залежить від

персоналу, тоді як на інші фактори припадає лише 20 %. Персонал є серцем будь-якого підприємства, який слід мотивувати, розвивати, ставитися до нього з повагою. Він має змогу як вивести підприємство на новий рівень розвитку, так і призвести до його занепаду» [76].

Від персоналу туристичне підприємство залежить те, як здійснюються продажі, формується бренд, будуються зв'язки з клієнтами завдяки позитивній взаємодії з клієнтами. Працівники, які ефективно працюють, з першого разу все роблять належним чином та викликають довіру з боку клієнтів. В іншому випадку, якщо персонал працює непрофесійно, запізнюється на зустріч та є некомпетентним страждає все підприємство, що неодмінно відображається на його фінансових результатах роботи. Власникам туристичного бізнесу потрібні співробітники, здатні виконати роботу, оскільки ефективність роботи працівників має вирішальне значення для загального успіху компанії. Керівники бізнесу повинні розуміти ключові переваги роботи співробітників, забезпечувати систематичне управління ним. Це допомагає визначити сильні, слабкі сторони та потенційні управлінські прогалини в організації бізнесу та шукати резерви його покращення через персонал. Відтак, персонал має ключове значення на туристичному підприємстві [59].

За визначенням Л.В. Балабанової та О.В. Сардаком «персонал – це весь особовий склад організації, всі постійні та тимчасові працівники, представники кваліфікованої і некваліфікованої праці» [6]. Персонал є об'єктом постійного піклування з боку підприємства.

Загалом у сучасній науковій літературі не має єдиного трактування щодо поняття «персонал». Складність визначення цієї категорії обумовлено його тісним взаємозв'язком з такими поняттями як «кадри», «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал» та «людський капітал». На багатьох підприємствах ці поняття ототожнюються, що є невірним. Вважаємо за необхідне у табл. 1.1 надати визначення цим категоріям.

Таблиця 1.1

Наукові підходи визначення основних понять сфери «управління персоналом»

Поняття	Визначення	Ключові моменти
Кадри	«Основний (штатний) склад працівників підприємства, професійних або громадських організацій тієї чи іншої галузі; особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції, що є їх основною професією або спеціальністю та здійснюються за плату; частина працівників, що мають достатньо високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи на даному підприємстві» [6].	Штатний склад працівників; сукупність зайнятих; професійна підготовка; високий рівень кваліфікації
Персонал	«Особовий склад підприємства, що охоплює всіх найманих робітників, а також працюючих власників і співвласників. Він відображає сукупність працівників різних професійно-кваліфікованих груп, які працюють на підприємстві і входять в його обліковий склад та які одержали необхідну професійну підготовку й мають різний досвід практичної діяльності» [10].	Особовий склад підприємства; сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп
Трудові ресурси	«Елементи ресурсного потенціалу, яким володіє суспільство і які можуть бути використані для досягнення конкретних цілей економічного та соціального розвитку» [15].	Елемент ресурсного потенціалу, частина населення країни, яка володіє необхідними для роботи рівнем розвитку
Людські ресурси	«Відображає головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливо при створенні умов для відтворення, розвитку та використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини. Люди розглядаються як надбання компанії в конкурентній боротьбі, яке треба розміщувати, мотивувати, розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілей підприємства» [19].	Головне багатство суспільства; надбання компанії; сукупність соціально-культурних характеристик та особистісно-психологічних якостей
Людський капітал	«Сукупність усіх продуктивних рис працівника, яка складається з набутих знань, навичок, продуктивних здібностей, обдаровань, мотивації та енергії, якими наділені люди і які можуть використовуватися протягом певного часу з метою виробництва товарів і послуг» [21].	Сукупність продуктивних рис працівника; здатність створювати прибуток
Трудовий колектив	«Соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в межах певного підприємства для досягнення спільної мети та пов'язаних між собою співробітницькими відносинами» [24].	Соціальна спільність людей, спільна діяльність та мета
Робоча сила	«Здатність людини до праці, її трудові можливості; сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє людина та які використовуються нею при виробництві споживних вартостей; економічно активне населення» [28].	Сукупність фізичних і духовних здібностей; економічно активне населення

Як бачимо, здавалося досить подібні визначення, але вони по-різному трактуються й це важливо розуміти при управлінні персоналом туристичного підприємства. Перш за все відмітимо, що поняття «персонал» найбільш близьке до категорії «кадри». На нашу думку, персонал є більш ширшим поняттям, а ніж інше. Оскільки поняття «персонал» включає у себе усіх постійних та тимчасових працівників, кваліфікованих та некваліфікованих кадрів. Тоді як поняття «кадри» передбачають штат лише постійних кваліфікованих працівників, які пройшли спеціальну професійну підготовку та володіють певними знаннями, трудові навички у своїй професійній діяльності.

Тобто персонал у себе включає сукупність усіх працівників, які працюють на підприємстві та виконують трудові обов'язки. Ефективність та успішність діяльності туристичного підприємства визначається кваліфікацією та відповідальністю кожного члена трудового колективу. Тому правильно користуватися саме поняттям «персонал», оскільки він включає увесь трудовий штат туристичного підприємства [31]. Оскільки у туристичному бізнесі відіграє значну роль навіть обслуговуючий персонал, від його залежить перше враження, яке отримають клієнти від відвідування офісу туристичної агенції, ресторану чи готелю.

Неможливо запустити успішний туристичний бізнес без найму відповідного персоналу. Зрештою, успіх у цій галузі надзвичайно залежить від обслуговування споживачів, й існує величезна кількість додаткових завдань та обов'язків, які потрібно виконати. Приміром, якщо узяти до уваги готелі, то більшості з них потрібні маркетологи, порт'є, бухгалтери, прибиральники, працівники IT-служби, кухарі, офіціанти, персонал консьєржів та багато інших категорій працівників [36].

Слід відмітити, що в залежності від виконуваних функцій персонал туристичних підприємств можна поділити на 5 категорій: керівники, керівники, фахівці, службовці, робітники молодший обслуговуючий персонал. Кожен з цих категорій працівників має важливе значення для туристичного підприємства та

виконує покладені на них функції. На рис. 1.1 наведемо дамо характеристику основним категоріям працівників туристичного підприємства.

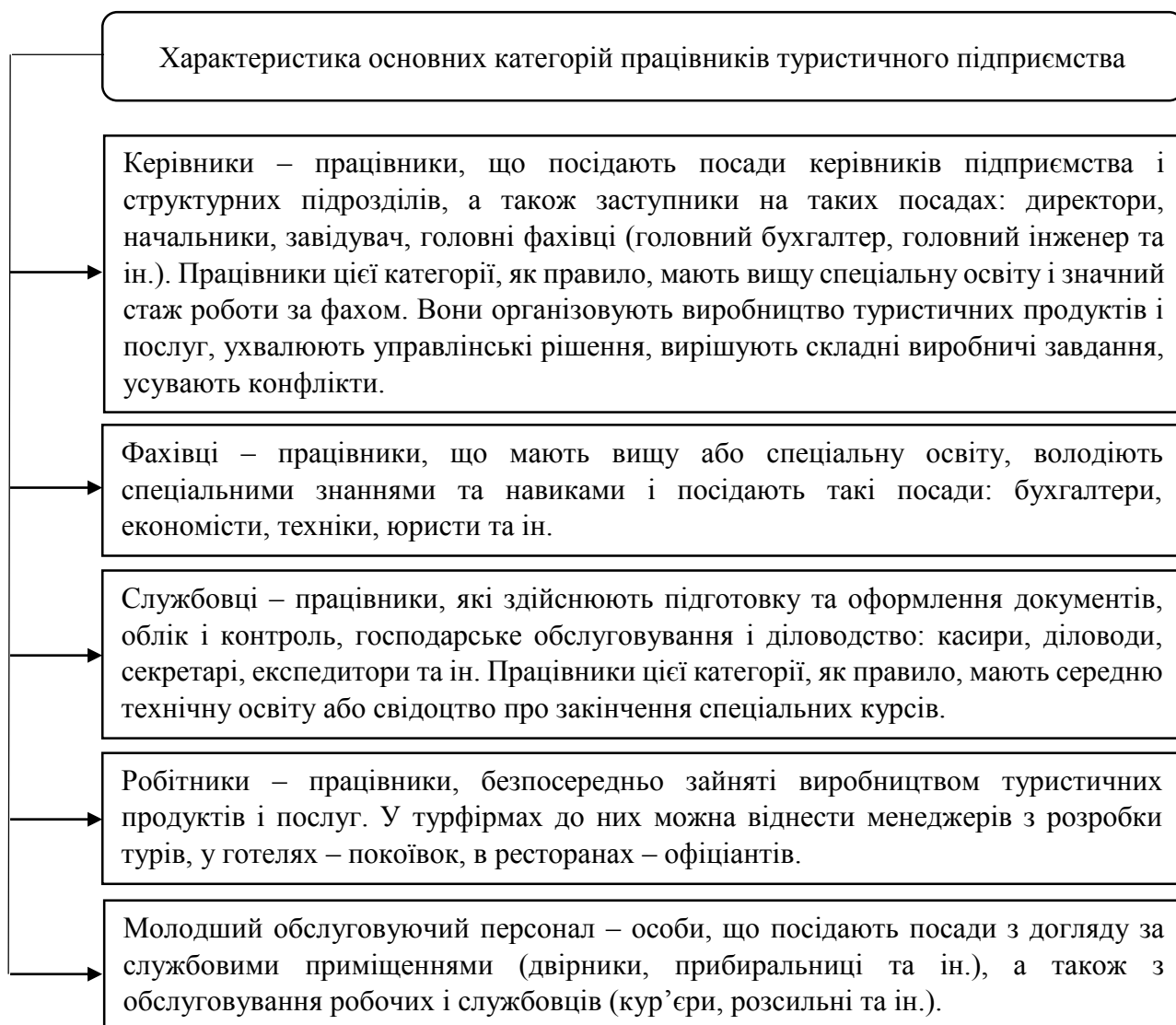


Рис. 1.1. Характеристика основних категорій працівників туристичного підприємства [50]

Кожне туристичне підприємство повинне бути добре забезпечене необхідною кількістю персоналом відповідної кваліфікації. Саме це дозволяє їм ефективно працювати та досягати головних цілей підприємства. Рівень обслуговування клієнтів суб'єктами туристичного бізнесу (туристичними агенствами, ресторанами, готелями) генерує їх думку загалом про підприємство. Головною ознак професійного обслуговування клієнтів у туристичному бізнесі

є ввічливість. Повага до клієнтів, добродушність, комунікабельність, товариськість є одними з основних рис, якими повинен володіти персоналом туристичного підприємства.

У протилежному випадку, якщо персонал туристичного підприємства є неухважним чи непривітним, досить мало ймовірно, щоб клієнт скористався ще раз його послугами та порадив знайомим. Наприклад, якщо клієнту не сподобається рівень обслуговування у готелі, незважаючи на наявність сучасних технологій, висококласне оснащення номерів, існує дуже мала ймовірність, що він знову забажає скористатися послугами цього закладу. Тому персонал є обличчям туристичного підприємства, від якого залежить враження клієнта та рівень задоволеності обслуговуванням.

До основних завдань персоналу туристичного підприємства належить насамперед: якісне обслуговування клієнтів, створення атмосфери спокою, приємного та ввічливого ставлення, консультація з усіх питань, виконання їх запитів, а найголовніше забезпечення гостинності. Н.Є. Кудла у своїй науковій праці зазначає, що «у туристичному бізнесі важливою є готовність до надання допомоги, яка проявляється в уважному ставленні до гостя, а також у пропозиції додаткових послуг. Створення високих стандартів послуг є одним із способів пошуку нових та збереження існуючих клієнтів» [36]. Це ті базові завдання, які на туристичному підприємстві повинен виконувати та дотримуватися кожен співробітник. Професійні обов'язки та міра відповідальності кожного з працівників туристичного підприємства визначається посадовими обов'язками.

Для того, щоб персонал туристичного підприємства ефективно працював необхідне виконання певних умов, які наведемо на рис. 1.2.

Результати роботи персоналу значною мірою визначаються створеними умовами роботи для них на туристичних підприємствах. В сьогоденнішніх умовах недостатньо набрати кваліфікованих кадрів, які мають довід у сфері туристичного бізнесу. З боку підприємства важливо створити належні умови для роботи працівників, забезпечити постійний розвиток навичок, підвищення кваліфікації, відповідну систему винагороди за якісно виконану роботу, а

головне створити позитивний морально-психологічний клімат у трудовому колективі суб'єкта туріндустрії.

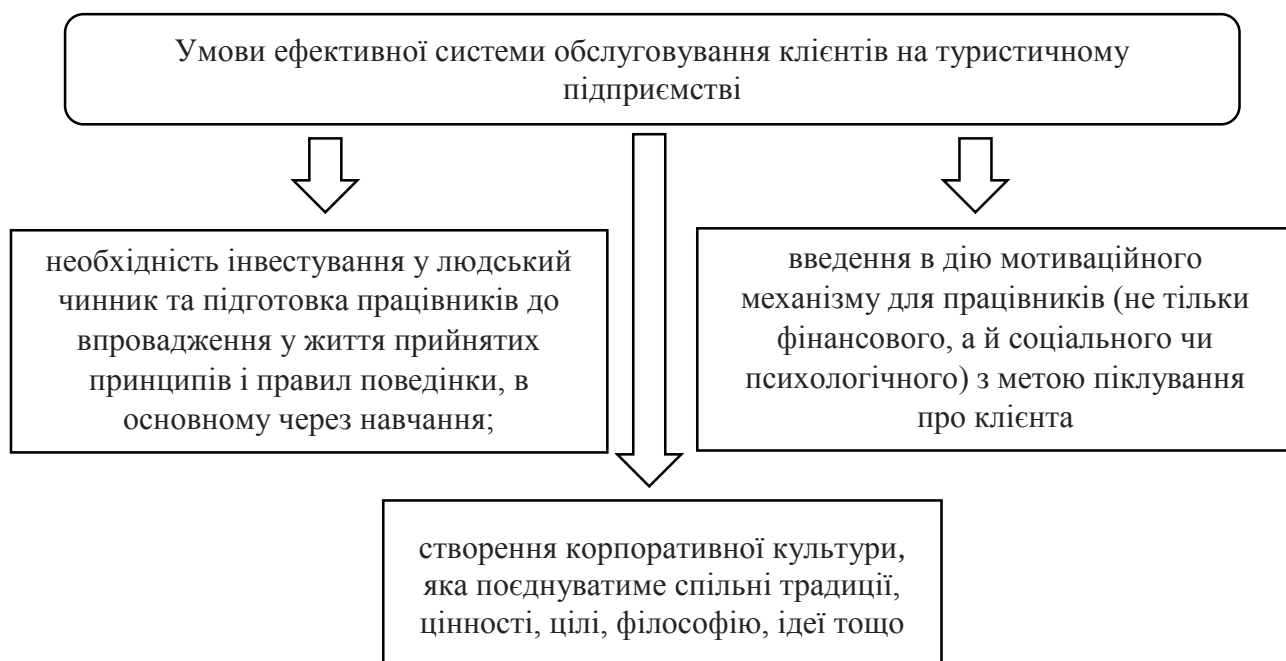


Рис. 1.2. Умови ефективної системи обслуговування клієнтів на туристичному підприємстві [36]

Відповідно основою діяльності туристичних підприємств є кваліфікований персонал, який бере участь в управлінських, виробничих, обслуговуючих та інших процесах. Тобто це стосується усіх співробітників, які працюють на туристичному підприємстві. Споживач туристських послуг підприємство оцінює через його персонал, рівень обслуговування ними, поведінкою та презентабельністю. О.Д. Король та М.П. Крачило у своїй науковій праці прийшли висновку, що «персонал туристичного підприємства є його візитною карткою при спілкуванні з клієнтами, вони повинні добре орієнтуватись не лише у ціновій сфері, питаннях проїзду і відстані, а також у питаннях розміщення туристичних об'єктів та деталях їх оточення (комунальне сполучення, туристичні траси, виробнича і культурна інфраструктура)» [32].

Невід'ємною частиною більшої частини суб'єктів туристичної індустрії, особливо готелів та туристичних агенцій є розробка та існування єдиних

стандартів щодо обслуговування клієнтів та уніформи співробітників, які однакові для усіх працівників. Ці стандарти представляють собою детальні інструкції щодо вигляду співробітників, можливого татуювання, етикету, ставлення до паління чи спорту тощо. У загальному такі інструкції визначають вимоги щодо обслуговування клієнтів та за мету мають підтримку єдиних стандартів.

У сучасній науковій думці існує твердження, що для того, щоб туристичне підприємство мало задоволених клієнтів, необхідно, щоб його співробітники були задоволеними. Існують випадки, коли кваліфікований персонал не справляється з поставленими завданнями, або ж не виправдовує покладених на нього очікувань. У таких випадках причина цьому може критися не лише у співробітниках, але й в створених умовах для їх праці. Персонал туристичного підприємства приступаючи до виконання трудових обов'язків завжди зацікавлений у [55]:

- справедливому винагородженні його роботи;

- гідних умовах праці, шанобливому ставлення до нього з боку вищого керівництва;

- прозорій та зрозумілій системі мотивації, нарахування премій, бонусів тощо;

- позитивному морально-психологічному клімату в трудовому колективі;

- відкритості з боку вищого керівництва та повній довірі;

- перспективам кар'єрного росту, програма забезпечення їх розвитку та підвищення кваліфікації тощо.

Персонал відповідальний за добросовісне виконання своїх трудових обов'язків, а туристичне підприємство повинне створити належні умови для їх праці. Персонал повинен працювати у хороших умовах, які дозволятимуть ефективно працювати. Персонал та туристичне підприємство два нерозривні елементи, які не залежать один від одного. Вище керівництво туристичного підприємства повинен усвідомлювати роль персоналу та все робити для створення належних умов для їх праці.

Таким чином, персонал є головним стратегічним активом туристичного підприємства, від його прямо залежать результати діяльності всієї організації. Під персоналом розуміється сукупність усіх найманих працівників, які працюють на туристичному підприємстві та виконують свої трудові обов'язки. В залежності від виконуваних функцій персонал туристичного підприємства поділяють на такі категорії: молодший обслуговуючий персонал, робітники, службовці, фахівці, а також керівники. Від злагодженої роботи усіх категорій працівників залежить успішність та ефективність функціонування цілого туристичного підприємства. Персонал на туристичному підприємстві постійно контактує з клієнтами, відповідає за його обслуговування, отримання вражень тощо. Щоб забезпечити ефективну роботу персоналу перед вищим керівництвом туристичного підприємства стоїть важливе завдання по створенні належних умов для їх праці. Виходячи з специфіки туристичних підприємств на першому плані стоїться формування згуртованості трудового колективу. Тому дане питання розглянемо далі у роботі.

1.2. Особливості формування згуртованості трудового колективу в туристичному підприємстві

У туристичному бізнесі важливе значення має згуртованість трудового колективу. Від цього залежить їх комунікація та взаємодія на підприємстві, націленість на досягнення спільних цілей, продуктивність праці, оперативність вирішення спірних організаційних та інших питань тощо. Менеджери туристичних підприємств мають не тільки наймати відповідних людей для цієї роботи, але й повинні розробити способи їх утримання і забезпечити згуртованість трудового колективу.

Під згуртованістю трудового колективу Є.І. Ковтун розуміє «єдність поведінки його членів, що заснована на спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, норм, цілей і дій щодо їх досягнення» [31].

Згуртованість є головною соціологічною рисою трудового колективу. За своєю спрямованістю вона може бути позитивною або функціональною та негативною або дисфункціональною. Перша спрямована на досягнення спільних цілей трудового колективу, друга є егоїстичною та націлена на досягнення особистих цілей, які суперечать прийнятим у трудовому колективі суспільним цілям. Бажаною для підприємства є функціональна згуртованість трудового колективу, яка базується на співробітництві її членів, взаємодопомозі, тісній взаємодії, повазі один до одного. Члени згуртованого трудового колективу більше зосереджуються на всьому підприємстві, а не на своїй особистості, вони більш мотивовані працювати задля досягнення цілей команди. Колективи, які залишаються згуртованими, з більшою ймовірністю досягнуть успіху в проектах.

У тім формування згуртованого трудового колективу є досить складним завданням. Складність перш за все пов'язана з тим, що кожен її член є особистістю з різними інтересами, цілями та уподобаннями. Згуртованість же трудового колективу досягається формуванням єдиних цілей, стандартів, норм поведінки, які будуть розділяти усі його члени. Тому перш за все при формуванні згуртованості трудового колективу підприємствам слід розуміти істинні цілі кожного з працівників та намагатися об'єднати їх у єдину систему цінностей [6].

Для туристичних підприємств, де людський чинник має визначальне значення та існує необхідність встановлення тісних взаємозв'язків між персоналом, особливе значення має згуртованість трудового колективу. Над якою потрібно працювати з самого початку роботи підприємства та поширювати встановлені стандарти між новими працівниками [10]. Особливості формування згуртованості трудового колективу в туристичному підприємстві обумовлені насамперед специфікою їх роботи, малим штатом та високим рівнем плинності кадрів. Аналіз наукової літератури показав, що більшість вчених притримуються думки, що у малих трудових колективах легше та швидше домогтися згуртованості, а ніж на великих. Разом з тим, на підприємства, де високий рівень плинності кадрів даний процес є ускладненим. Оскільки прийняття нового працівника обов'язково порушує дисбаланс у трудовому колективі, необхідний

час на адаптацію та узгодження власних цілей з колективними. Непоодинокі випадки, коли декілька нових працівників руйнували позитивний морально-психологічний клімат у трудовому колективі. Тому даний процес на туристичних підприємствах є досить тривалим та неоднозначним. Загалом у процесі формування згуртованого трудового колективу туристичного підприємства можна виділити 5 етапів, які наведемо на рис. 1.3.

Процес формування згуртованості трудового колективу розпочинається при залученні перших співробітників на туристичне підприємство та не завершується ніколи. Постійність даного процесу обумовлена незворотними змінами у кадровому складі, відбувається переоцінка цінностей, приходять працівники з новими ідеями, змінюється середовище функціонування компанії тощо. Відповідно під впливом цього процес формування згуртованості повинен здійснюватися постійно. Існують випадки, коли навіть найбільш згуртовані колективи руйнувалися, щоб цього не було слід підтримувати даний процес.

Процес формування згуртованого трудового колективу туристичного підприємства ніколи не буває простим. Показник плинності персоналу на туристичних підприємствах, як правило перевищує 50 %, що є одним з найвищих у світі серед інших галузей господарювання. Високий рівень плинності ускладнює процес формування згуртованого трудового колективу. Менеджери туристичних підприємств не тільки повинні наймати відповідних людей для цієї роботи, вони повинні розробляти способи їх утримання, швидкої та безболісної адаптації до трудового колективу, забезпечення умов професійного розвитку тощо [10].

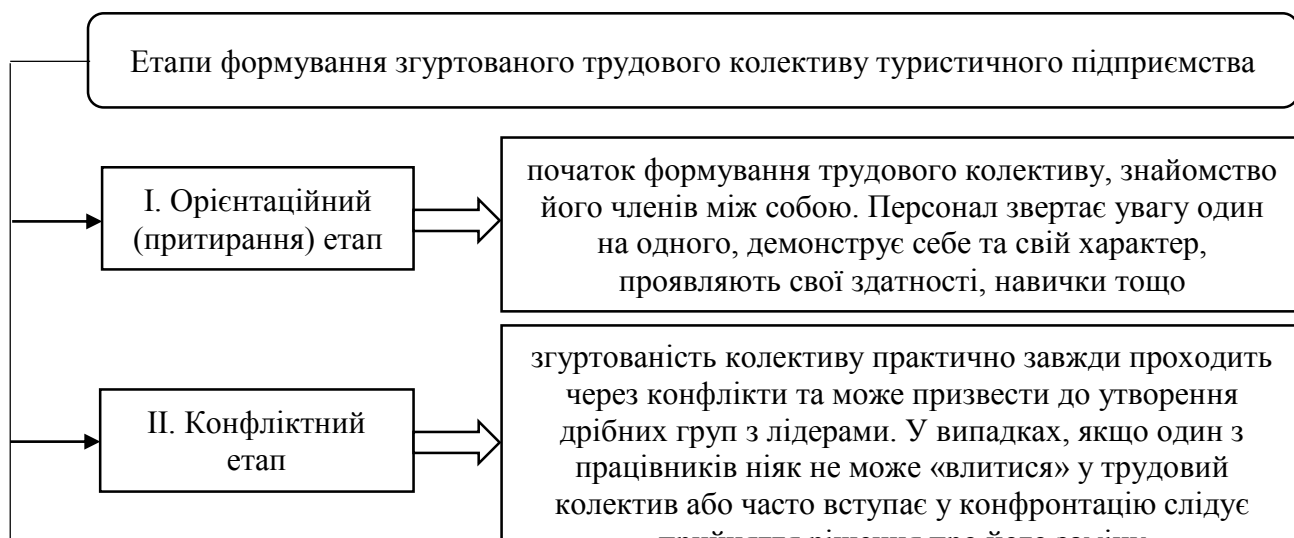


Рис. 1.3. Етапи формування згуртованого трудового колективу туристичного підприємства [складено на основі 6, 15]

Результати досліджень Гарвардської школи бізнесу свідчать, що посилення згуртованості команди на робочому місці призводить до підвищення ймовірності досягнення позитивних результатів, зростання задоволення від роботи, поліпшення самооцінки членів трудового колективу та зменшення тривожності. Згуртованість команди відбувається, коли команда залишається єдиною, працюючи задля досягнення спільної мети. Формування згуртованості трудового колективу означає, що не лише підприємство досягає поставлених цілей, але й кожен відчуває, що зробив свій внесок у загальний успіх. Особи згуртованого трудового колективу, як правило, більше зосереджуються на всій команді, а не на своїй особистості, і вони більш мотивовані працювати задля

досягнення успіху всього підприємства. Відтак згуртованість сприяє розвитку та процвітанню бізнесу в цілому [9].

Г.В. Назарова та А.Д. Романов виділяють три типи трудового колективу в залежності від рівня згуртованості: згуртований (консолідований), розчленований (слабкозгуртований) та роз'єднаний (конфліктний) [43]. Їх характеристику представимо на рис. 1.4.

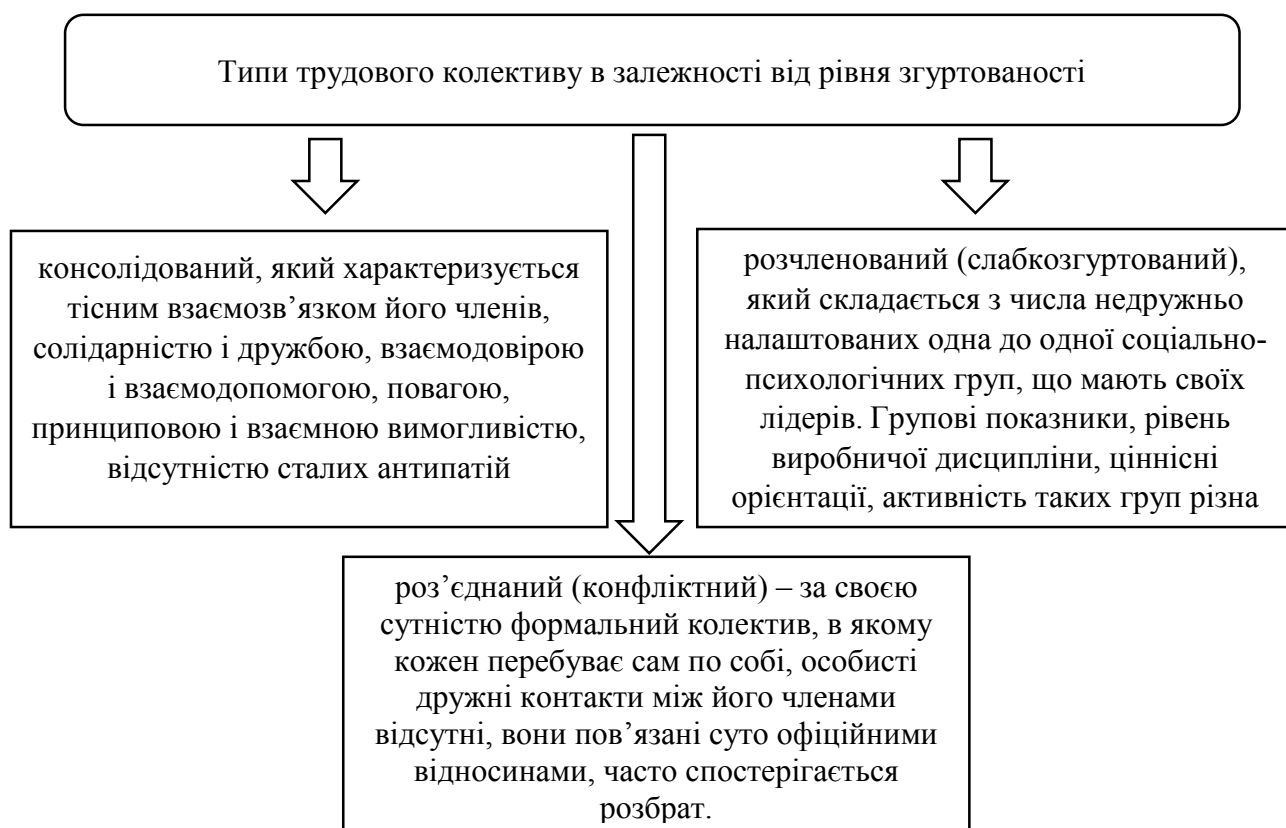


Рис. 1.3. Типи трудового колективу в залежності від рівня згуртованості [43]

Відповідно підприємствам слід прагнути консолідованого типу згуртованості трудового колективу. М.П. Мальська зазначає, що «згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї. Згуртованість трудового колективу туристичного підприємства обумовлена тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей; взаємними емоційними перевагами; розумінням ролі колективу в забезпеченні тих чи інших гарантій».

Виходячи з існування декількох рівнів згуртованості трудового колективу слід розуміти ознаки найвищого консолідованого рівня, які виокремлюють його з-поміж інших» [39]. Аналіз наукової літератури дозволив на рис. 1.4 виділити характерні ознаки згуртованого трудового колективу туристичного підприємства.

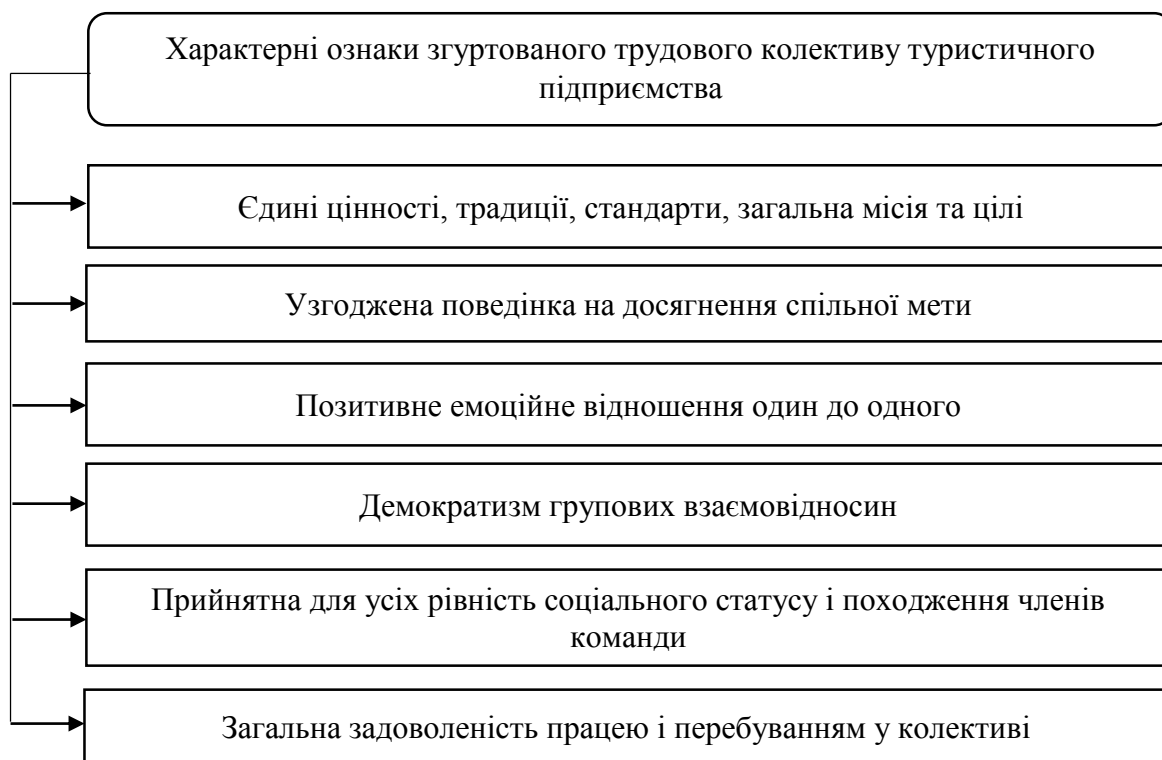


Рис. 1.4. Характерні ознаки згуртованого трудового колективу туристичного підприємства [складено на основі 5, 11]

Згуртованість трудового колективу забезпечується створенням відповідних умов, коли працівники відчувають свою приналежність, розуміють свою цінність і віддаються як власним, так і бажаним організаційним результатам. Розуміння кореня формування згуртованого трудового колективу є важливим елементом підтримки згуртованих відносин на робочому місці. Формування та підтримка згуртованих відносин на туристичному підприємстві часто є важливим ключем до його успіху. Щоб найкраще забезпечити згуртованість та підвищити продуктивність праці трудового колективу в цілому, члени команди повинні знайти спільну мету, традиції, цінності, стандарти тощо.

Для формування дійсно згуртованого трудового колективу відповідальні менеджери повинні докласти значних зусиль та витратити значні обсяги часу. Водночас така робота по формуванню згуртованості неодмінно принесе свої дивіденди. На рис. 1.5 можна перерахувати коротку основні переваги, які надає згуртований трудовий колектив туристичному підприємству.



Рис. 1.5. Переваги, які надає згуртований трудовий колектив туристичному підприємству [10]

Згуртований трудовий колектив сприяє зростанню продуктивності праці, збільшенню обсягів продажу, зниженню витрат, покращенню рівня обслуговування клієнтів і в кінцевому рахунку збільшенню прибутку підприємства. Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі. При вирішенні більшості задач, особливо складних, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують

просту суму індивідуальних досягнень. Група більш продуктивна також у розробці найбільш плідних і обґрунтованих ідей, всебічній оцінці тих чи інших проектів, хоча при прийнятті рішень вона і буває схильна до підвищеного ризику.

Співробітники хочуть працювати в середовищі, яке змушує їх почувати себе належними, цінними і можуть дотримуватися бажаних як особистих, так і корпоративних результатів. Коли групу талановитих людей успішно об'єднати та надихнути на досягнення набору спільних цілей, все можливо [6].

У робочому середовищі важливо, щоб усі співробітники мали спільну мету, а саме – виконувати завдання, які принесуть користь компанії чи організаційній групі. Робота співробітників задля спільної мети сприяє взаємозалежності колег; якщо кожен член команди зробить свою частину завдання, врешті-решт, це складеться разом. Злагожене робоче середовище підвищує ймовірність задоволення працівників і служить стимулом для працівників приїхати підготовленими та готовими вирішити завдання дня. Відсутність згуртованості в робочому середовищі, безсумнівно, призведе до непотрібного стресу та напруги серед колег. Згуртованість трудового колективу може стати фундаментом підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства [7].

Таким чином, згуртований трудовий колектив – це сукупність працівників об'єднаних спільними цілями, цінностями, традиціями, стандартами, ідеями та єдиною місією. Досягти згуртованості персоналу є досить складним завданням, яке вимагає значних витрат часу та зусиль. Первинним у даному процесі є пошук та підбір відповідних працівників, які відповідають встановленій іделії на туристичному підприємстві. Навіть найбільш кваліфікований працівник туристичної сфери, який не розділятиме прийнятих традицій, може більше нашкодити, а ніж принести користі туристичному підприємству. Формування згуртованості трудового колективу забезпечується через розробку спільної корпоративної політики, місії та цілей, які надихатимуть весь персонал на колективний успіх й якнайкраще виконання своїх трудових обов'язків. Головною проблемою на шляху до забезпечення згуртованості персоналу

туристичного підприємства є традиційний високий показник плинності кадрів, що характерне для компаній туріндустрії. Прихід великої кількості нових співробітників може призводити до порушень у колективній згуртованості.

Для формування згуртованого трудового колективу в туристичному підприємстві слід використовувати різні інструменти, які розглянемо детально у наступному підрозділі даної роботи.

1.3. Інструменти формування згуртованого трудового колективу в туристичному підприємстві

Щоб домогтися згуртованості трудового колективу керівництву туристичного підприємства слід провести кропітку роботу по об'єднанню співробітників задля досягнення спільної мети та як найефективнішої їх роботи. Основою цьому є використання відповідних інструментів для цього. Під інструментами розуміють певні методи, способи, використання яких сприяє формуванню згуртованості трудового колективу. Їх використання дозволяє значно скоротити час на формування згуртованої команди, у якій кожен відчуває себе єдиним цілим з підприємством та спільні цілі ставить вище особистих.

Сучасними туристичними підприємствами можуть бути використані різні інструменти для формування згуртованого трудового колективу. Аналіз наукової літератури показав, що таких інструментів, які можуть бути використані туристичними підприємствами, є велика кількість. На основі їх детального аналізу, нами виділено на рис. 1.6 декілька основних, які можуть успішно бути використаними туристичними підприємствами для згуртування трудового колективу [45].

Відтак, основними інструментами формування згуртованого трудового колективу в туристичному підприємстві є: гейміфікація, мотивація, корпоративні заходи, корпоративна культура та комендоутворюючі тренінги.

Розглянемо більш детально кожен з визначених інструментів формування згуртованого трудового колективу в туристичному підприємстві.

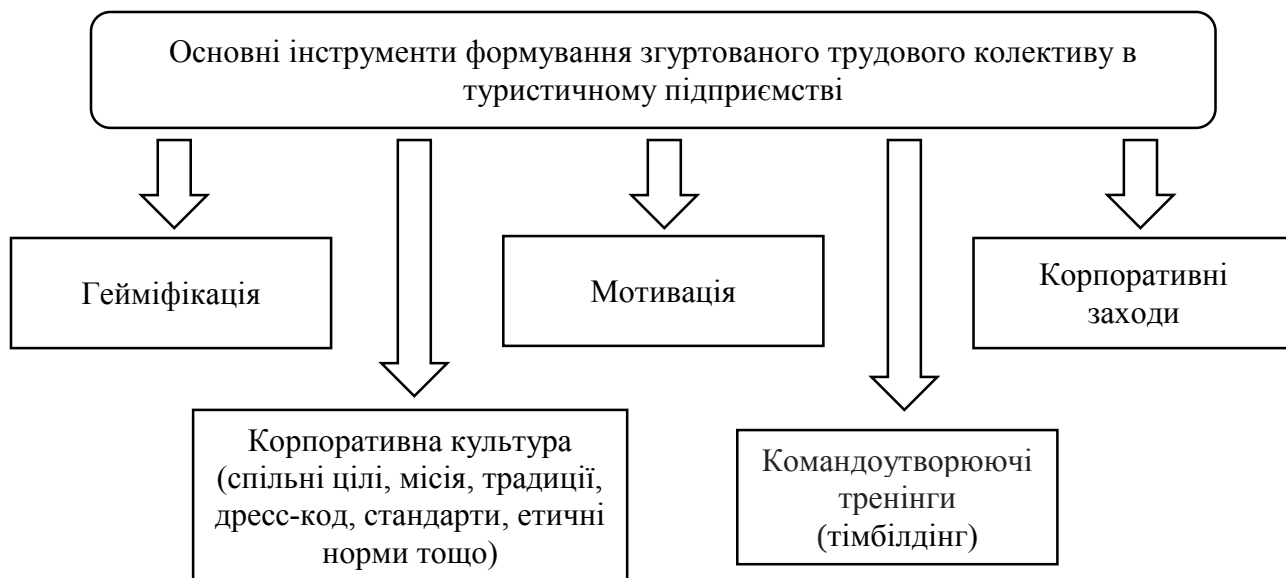


Рис. 1.6. Основні інструменти формування згуртованого трудового колективу в туристичному підприємстві [складено на основі 6, 10, 46, 76]

Основою забезпечення згуртованості трудового колективу є розробка та впровадження корпоративної культури. За твердженням К. Камерона та Р. Квіна, які дослідили роботу більше 100 компаній з різних сфер діяльності, наявність корпоративної культури у десять раз підвищує шанси досягти поставлених цілей та позитивно впливає на згуртованість трудового колективу. Д. Елдрідж та А. Кромбі корпоративну культуру визначають як: «унікальний комплекс поглядів, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань» [70].

Корпоративна культура містить у собі такі елементи, як: місію та цілі, звички та традиції, цінності та етичні норми, стандарти обслуговування, дресс-код (фірмовий стиль), артефакти (слоган, логотип тощо), стиль управління тощо. Вона містить ті головні елементи, навколо яких повинен бути об'єднаний персонал та неухильно розділятися усіма його членами. При цьому недостатньо вищому «ешелону» управлінців їх розробити та примусити вивчити усіх

співробітників. Такий підхід не дасть жодного ефекту, заучування норм корпоративної культури не гарантує їх дотримання та об'єднання персоналу. Корпоративна культура як інструмент формування згуртованого трудового колективу в туристичному підприємстві корисним буде лише за умови колективної її розробки за безпосередньої участі його членів. Вона повинна постійно удосконалюватися та періодично оновлюватися у відповідності до змін цінностей трудового колективу [62].

Прикладом спільних традицій можуть бути щотижневі колективні збори, де будуть підведені підсумки роботи за попередній тиждень, обговорення нових задач, відзначення найкращих співробітників тощо. Або традиція колективного святкування днів народження членів трудового колективу. Ідей до спільних традицій існує велика кількість, головне, щоб вони були по душі кожному з співробітників та сприяли їх згуртованості.

Згідно рекомендацій впливового бізнес-журналу Fortune, які базуються на детальному вивченню досвіду найкращих компаній світу, підприємствам слід приділяти належну увагу підбору кадрів, які будуть розділяти уже сформовані елементи корпоративної політики на підприємстві. Наприклад, людині, яка є завзятим курцем та любителем алкогольних напоїв складно буде інтегруватися у колектив, де усі є спортсменами та виступають проти шкідливих звичок. На усі ці, здавалося на перший погляд, несуттєві моменти слід звертати увагу. Оскільки прихід нових співробітників, які не розділятимуть колективних цінностей та намагатимуться їх змінити завдають шкоди корпоративному духу. Деякі трудові колективи мають працівників з дуже різним характером, культурним рівнем, професійною підготовкою, особистісними рисами тощо. У таких умовах, коли між працюючими не має нічого спільного, дуже складно домогтися згуртованості та взаєморозуміння між ними [71].

Корпоративна культура у загальному визначає єдині правила поведінки, обслуговування клієнтів, колективного відпочинку тощо. Вона

є тим первинним базисом, яка об'єднує персонал усього підприємства на основі спільних інтересів для досягнення колективних цілей.

Іншим важливим інструментом формування згуртованого трудового колективу в туристичному підприємстві є мотивація, яку доволі часто відносять як до одного з важливих елементів корпоративної політики. Мотивація виступає головним драйвером до ефективної роботи всього трудового колективу та засобом об'єднання персоналу задля досягнення спільних цілей. Вона покликана створити належне робоче середовище, у якому кожен співробітник буде прагнути до виконання поставлених завдань.

Мотивація включає у себе ряд матеріальних та нематеріальних заходів, які стимулюватимуть і об'єднуватимуть працівників до досягнення позитивних результатів. Матеріальні заходи включають заробітну плату, виплату премій, додаткової заробітної плати, заохочувальних надбавок, оплату лікарняних тощо. Матеріальні заходи включають усі грошові винагороди, які може отримати співробітник завдяки продуктивної праці [25].

Нематеріальні заходи не є грошовою формою винагороди, але також потребують фінансових вкладень з боку туристичного підприємства. До них можна віднести: подяку, колективне відзначення, подарунки на святкові та визначальні дні, організація безкоштовного харчування, медичного обслуговування тощо. Нематеріальні заходи у першу чергу спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі [40].

При правильному підході мотивація є тим інструментом, яка спонукає персонал до об'єднання для досягнення спільних цілей. Співробітники розуміють, що основна винагорода кожного з них залежить від спільної кооперації зусиль колективу. Звичайно, є мотивуючі заходи індивідуального характеру, яку отримують лише найбільш ефективні та результативні працівники, але при належній відкритості вищого керівництва кожен знатиму умови отримання тих чи інших винагород та розуміти їх справедливість нарахування. На цій основі не буде жодних конфліктів та пануватиме

взаєморозуміння й прагнення до спільної діяльності. Окрім того, такі заходи як колективне преміювання, розподіл спільного прибутку між персоналом, облаштування кімнати для відпочинку лише буде сприяти згуртованості трудового колективу туристичного підприємства [41].

У сфері гостинності одним з найбільш ефективних засобів мотивації персоналу до згуртованості є заохочення кращих з них шляхом організації Incentive-турів. Його використання дозволяє виразити вищим керівництвом подяку кращим співробітникам чи колективу за високі результати роботи або мотивувати до більш продуктивної роботи у майбутньому. Incentive-тури передбачають розробку індивідуальних турів під потреби працівників, які дозволяють об'єднати відпочинок з навчанням, роботою тощо [10].

Можна зробити логічний висновок про те, що мотивація персоналу є одним з ключовим інструментів формування згуртованості трудового колективу. Вони спонукає до праці та консолідації усіх членів трудового колективу.

Корпоративні заходи можуть бути включені як один з елементів до мотивації або корпоративної культури. Водночас ми з огляду на важливе значення вважаємо за доцільність виділили їх у окремий інструмент формування згуртованого трудового колективу в туристичному підприємстві. Вони включають організацію та проведення заходів за участю усіх співробітників підприємства. Особливо важливий такий інструмент для згуртування малих за чисельністю трудових колективів, які переважають на підприємствах туриндустрії [43].

Важливо, щоб корпоративні заходи були добре продуманими та організованими. Для цього підприємствам можна скористатися послугами спеціалізованих агенцій, які займаються професійною організацією таких заходів та створюють оригінальні сценарії. Більший ефективними вважаються корпоративні заходи, які організовані безпосередньо співробітниками підприємства. При цьому варіанті підприємство не лише економить кошти, але й забезпечує співпрацю працівників ще на етапі організації корпоративних заходів. Для цього завчасно необхідно провести анонімне або відкрите

опитування усіх членів трудового колективу, щоб виявити якими вони хочуть бачити корпоративні заходи та сценарії до нього. Завдяки такому підході підприємство точно знатиме чого саме хочуть його співробітники та яким чином найкраще організувати корпоративний захід, щоб усіх задовольнити.

На корпоративних заходах працівники мають можливість більше дізнатися один про одного, поспілкуватися у неформальній обстановці, разом відпочити тощо. У загальному це призводить до підвищення згуртованості трудового колективу. Корпоративні заходи можуть бути на туристичному підприємстві організовані до дня народження компанії, відзначення певних досягнень, святкування загальнодержавних свят тощо [50].

Гейміфікація є одним з найбільш нових інструментів формування згуртованого трудового колективу в туристичному підприємстві. Суть його зводиться до того, щоб повсякденні трудові обов'язки працівників перетворити у цікаву гру. Це дозволяє роботу зробити більш цікаву, стимулювати робочий азарт і сприяти згуртованості персоналу. Американський консультант по управлінню С. Кові стверджує, що «рішення проблем або досягнення певних показників в форматі гри і змагання – з системою заохочень, балів, бонусів і нагород, а також рівнів і звань – набагато цікавіше, ніж просте виконання обов'язків і традиційне планування. Важливо, щоб нагороди були відчутними для працівників: наприклад, за отримання п'яти балів або звання «Знавець» можна дарувати квиток в кіно на найближчий вихідний. Це активізує навіть тих, хто не переміг: вони починають працювати активніше і навчатися швидше, щоб теж отримати визнання і бонуси» [30].

Тому гейміфікація виступає одним з найбільш ефективних інструментів згуртування трудового колективу. На підприємствах гостинності працівникам можуть нараховуватися додаткові бали за кожного обслуговуваного клієнтів чи отримання позитивного відгуку від клієнта у «Книзі відгуків та пропозицій», або ж це можуть бути присвоєння спеціальних звань. Фантазія при цьому не обмежена, головне, щоб всі такі ініціативи з позитивом сприймалися співробітниками [44].

Останнім інструментом, який розглянемо у даній роботі є командоутворюючі тренінги, їх різновидом є тимбілдінг. У перекладі це слово означає «будівництво команди», що свідчить про його спрямованість на формування згуртованості трудового колективу. Цей інструмент з кожним роком набуває все більшої популярності. Метою тимбілдингу є налагодження відносин всередині трудового колективу, забезпечити їх співпрацю. Він однаково ефективний як для малих туристичних підприємств, так і для компаній-гігантів. За своєю суттю він є досить приближеним до такого інструменту згуртування персоналу як корпоративні заходи, а також може використовуватися як різновид нематеріальної мотивації. Прикладом тимбілдингу може бути формування власної футбольної команди з працівників підприємства, яка братиме участь у різних змаганнях [3].

При цьому слід пам'ятати, що використання тимбілдингу може забезпечити високу згуртованість трудового колективу, але може стати й джерелом нових проблем. Так, як невдалі тимбілдинги можуть порушити створений мікроклімат у трудовому колективі, призвести до втрати авторитету тощо. Тому при організації тимбілдингу слід обов'язково враховувати бажання самих працівників, їх віку, досвіду з участь у подібних заходів тощо. Неправильним є коли приміром підприємство організовує спортивний тимбілдінг для персоналу, які не відзначаються значною любов'ю до спорту [3]. Сьогодні відомо 4 різновиди тимбілдингу, які можуть бути успішно використовуваними туристичними підприємствами: активний, сюжетний, інтелектуальний та творчий. Їх характеристику наведемо на рис. 1.7.

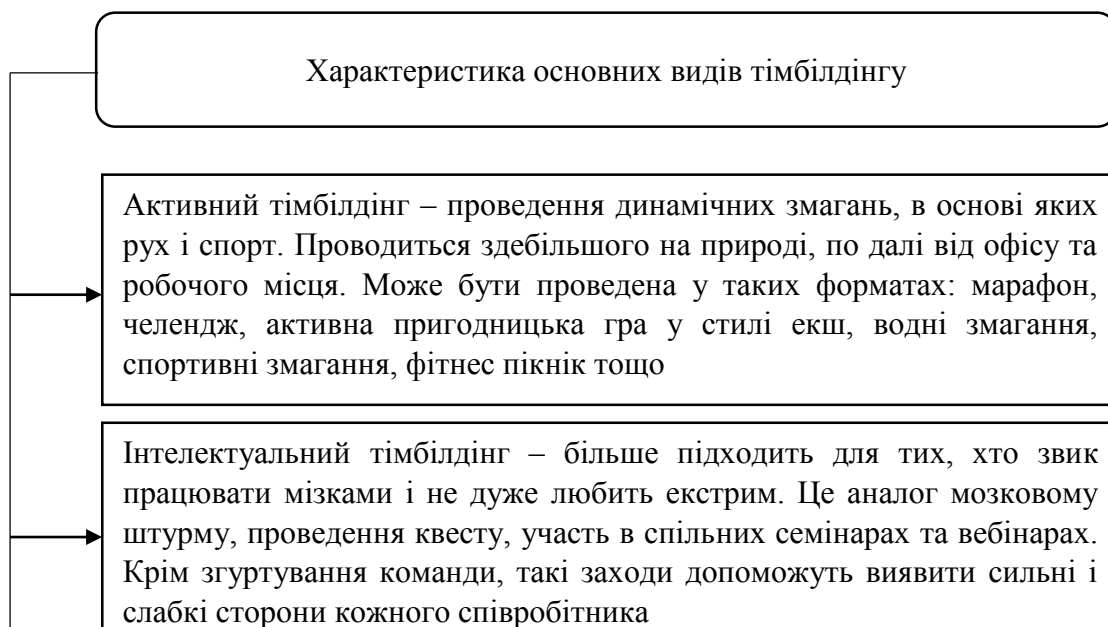


Рис. 1.7. Характеристика основних видів тимбілдингу [3]

В цілому існує велика кількість різноманітних видів тимбілдингу, які можуть бути використані туристичними підприємствам для згуртування трудового колективу. Спільне вирішення задач, участь у колективному змаганні – досить потужна основа для створення згуртованого трудового колективу. Головне при організації тимбілдингу враховувати реальні потреби та інтереси працівників. Лише на основі цього його проведення буде ефективним та сприятиме формуванню згуртованості трудового колективу.

Згуртованість трудового колективу є керованим процесом, де ключова роль відводиться керівнику підприємства. При цьому слід враховувати, що ефективність даного процесу можна домогтися виключно при залученості усього трудового штату. Формування згуртованого трудового колективу є досить цікавим та творчим процесом, який обов'язково повинен враховувати потреби та інтереси усіх працівників. Існує велика кількість різноманітних інструментів, як можуть бути використаними для згуртування трудового колективу. Однак ефективність їх застосування для різних підприємств не однакова, що зумовлена індивідуальними характеристиками персоналу, які працюють на них. Керівникам туристичних підприємств слід комбінувати різні інструменти, щоб

отримати синергійний ефект цього. Головне при формуванні згуртованості трудового колективу в туристичному підприємстві слід підходити до цього системно, поодинокі окремі заходи не забезпечать очікуваного ефекту [52].

Таким чином, практика діяльності туристичних підприємств багата на різні інструменти формування згуртованості трудового колективу. Проведений аналіз дозволив виокремити 5 найбільш ефективних інструментів, якими є: командоутворюючі тренінги, корпоративна культура, мотивація, гейміфікація, а також корпоративні заходи. Кожен з них має свої особливості застосування та переваги. Позитивного результату можна домогтися при одночасному використанні одразу декількох інструментів, що дозволить домогтися кінцевої цілі по згуртуванні трудового колективу. Головне до даного процесу підходити системно та розробляти цілу програму по формуванні згуртованості, яка включатиме конкретні заходи. При цьому слід базуватися на реальних потребах та інтересах членів трудового колективу, оскільки усе робиться для них, а не окремих осіб вищого керівництва. Поодинокі, не системні заходи не зможуть допомогти згуртувати трудовий колектив. Згуртування трудового колективу туристичного підприємства є тривалим процесом, який вимагає високого рівня професіоналізму керівника та залученості усіх співробітників.

Висновки за розділом 1

Дослідивши теоретичні основи формування згуртованого трудового колективу в туристичному підприємстві доцільно зробити наступні висновки.

1. Визначено місце персоналу в діяльності туристичного підприємства. З'ясовано, що персонал є головним стратегічним активом туристичного підприємства, від його прямо залежать результати діяльності всієї організації. Під персоналом розуміється сукупність усіх найманих працівників, які працюють на туристичному підприємстві та виконують свої трудові обов'язки. В залежності від виконуваних функцій персонал туристичного підприємства поділяють на такі категорії: молодший обслуговуючий персонал, робітники,

службовці, фахівці, а також керівники. Від злагодженої роботи усіх категорій працівників залежить успішність та ефективність функціонування цілого туристичного підприємства.

2. Досліджено особливості формування згуртованості трудового колективу в туристичному підприємстві. Встановлено, що згуртований трудовий колектив – це сукупність працівників об'єднаних спільними цілями, цінностями, традиціями, стандартами, ідеями та єдиною місією. Досягти згуртованості персоналу є досить складним завданням, яке вимагає значних витрат часу та зусиль. Первинним у даному процесі є пошук та підбір відповідних працівників, які відповідають встановленій ідеї на туристичному підприємстві. Навіть найбільш кваліфікований працівник туристичної сфери, який не розділятиме прийнятих традицій, може більше нашкодити, а ніж принести користі туристичному підприємству. Формування згуртованості трудового колективу забезпечується через розробку спільної корпоративної політики, місії та цілей, які надихатимуть весь персонал на колективний успіх й якнайкраще виконання своїх трудових обов'язків.

3. Розглянуто інструменти формування згуртованого трудового колективу в туристичному підприємстві. Практика діяльності туристичних підприємств багата на різні інструменти формування згуртованості трудового колективу. Проведений аналіз дозволив виокремити 5 найбільш ефективних інструментів, якими є: командоутворюючі тренінги, корпоративна культура, мотивація, гейміфікація, а також корпоративні заходи. Кожен з них має свої особливості застосування та переваги. Позитивного результату можна домогтися при одночасному використанні одразу декількох інструментів, що дозволить домогтися кінцевої цілі по згуртуванні трудового колективу. Головне до даного процесу підходити системно та розробляти цілу програму по формуванні згуртованості, яка включатиме конкретні заходи. При цьому слід базуватися на реальних потребах та інтересах членів трудового колективу, оскільки усе робиться для них, а не окремих осіб вищого керівництва.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА»

2.1. Стратегічний аналіз готелю «Україна»

Об'єктом для дослідження у даній кваліфікаційній роботі обрано готель «Україна», який розміщений за адресою: Полтавська область, м. Лохвиця, вул. Перемоги, 4. Готель було зареєстровано до 2019 року на ФОП Слюсаревська Ю.О., а з 2019 року на ФОП: Левкович Олександра Станіславівна. Знаходиться він у досить зручному місці, а саме в центрі міста та має власний ресторан на першому поверсі будівлі. Номери аналізованого готелю є одномісними і двомісними, а також має трьох-кімнатні номери класу люкс.

Готель «Україна» встиг заслужити імідж одного з кращих готелів Лохвиці від авторитетного туристичного ресурсу TripAdvisor [77]. Також готель може похвалитися високим рейтингом на Booking.com [68] у місті. Гості оцінили його у 4,5 бали.

Готель «Україна» намагається максимально задовольнити гостей міста та створює усі умови для отримання ними комфорту. Для готелю «Україна» найважливішим є забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Загальну характеристику готелю «Україна» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика готелю «Україна» [14]

№	Показник	Характеристика
1	2	3
1	Назва готелю	Готель «Україна»
2	Поштова адреса	Полтавська область, м. Лохвиця, вул. Перемоги, 4.
3	Контактний телефон	+38 (05356) 3-14-15,(095) 768-88-83
4	Факс, електронна пошта	nfo@hotel-ukraine.in.ua

Продовження табл. 2.1

1	2	3
5	URL-адрес	http://hotel-ukraina.in.ua/
6	Форма власності	Приватне підприємство
7	Структура управління	Директор
8	Місце розташування	Знаходиться у самому центрі міста
9	Туризм, дозвілля; екскурсійне обслуговування	Туристичне бюро
10	Види діяльності	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування (основний); 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг; 96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
11	Інфраструктура розваг	ресторан та бар
12	Види послуг	Більярд, фітнес-центр, паркова, камера зберігання багажу, трансфер, сейф, сувенірний магазин, та магазини в готелі
13	Інше	Номери для некурців, пральня, прасування одягу

Готель «Україна» намагається постійно удосконалюватись, підвищувати якість обслуговування та загальну ефективність свого функціонування. Для цього готелем щороку розширюються пропоновані послуги. Зокрема, у 2020 р. готель «Україна» надає безкоштовні послуги своїм жителям лазні. Також готель «Україна» облаштував біля своєї будівлі парковку безкоштовну для жителів готелів. Власники готелю «Україна» вкладають фінансові ресурси у розвиток досліджуваного готелю. Всі номери готелю «Україна» з новими меблями і сантехнікою, LCD-телевізорами, супутниковим ТБ. В напівлюксах і люксах кондиціонери.

Головною відмінністю готелю «Україна» від інших готелів міста Лохвиці є його місце розташування – зручна транспортна розв'язка, центр міста, комфортабельна прилегла територія з парковою зоною і фонтаном.

Найважливішою перевагою при виборі готелю є доступність до великих торгових і виставкових центрів, закладів культури, освіти та охорони здоров'я.

Готель «Україна» бере активну участь в соціальному та економічному розвитку м. Лохвиця. Так, готель «Україна» у м. Лохвиці є активним спонсором та засновником різних соціальних проектів. З періоду проведення АТО на східній території України, готель «Україна» підтримує українських воїнів. Для їх підтримки надає знижку на проживання учасників АТО чи їх сімей.

Для кожного туриста, який відвідує м. Лохвицю та потребує тимчасового місця проживання велике значення має наявність додаткових послуг, які пропонує готель «Україна». Перш ніж визначити перелік додаткових послуг, готелю потрібно вивчити потенційних споживачів, необхідно зрозуміти, на яку цільову аудиторію націлена діяльність готельного підприємства, вивчити потреби відповідної категорії населення.

Досить часто туристичні агенції при організаціях подорожей у м. Лохвиця замовляють комплексно послуги харчування й проживання у готелі «Україна».

Також готель «Україна» пропонує гостям спортивний бар, у ньому клієнти зможуть провести свій вільний час та відпочити. Готель «Україна» пропонує наступне:

- більярдна зала з професійним обладнанням;
- трансляції спортивних програм та футбольних матчів;
- безкоштовний WI-FI;
- широкий асортимент бару;
- смачна кухня.

Також готель «Україна» має фінську сауну, яку пропонує усім клієнтам. Фінська сауна – унікальний спосіб оздоровлення та омолодження. Вона знімає втому, заспокоює, покращує роботу всіх систем організму. Для прихильників контрастних водних процедур пропонує після сауни загартуватися контрастним душем із дубового відра. Клієнти можуть і пропаритися, і розслабитися, і посмакувати ароматними та корисними банними напоями.

Процес управління та виконання діяльності в сфері гостинності готелю «Україна» відбувається у вигляді традиційної організаційної структури управління готелями, ресторанами або іншими підприємствами індустрії гостинності. Готель «Україна» має лінійно-функціональну структуру управління (рис. 2.1).

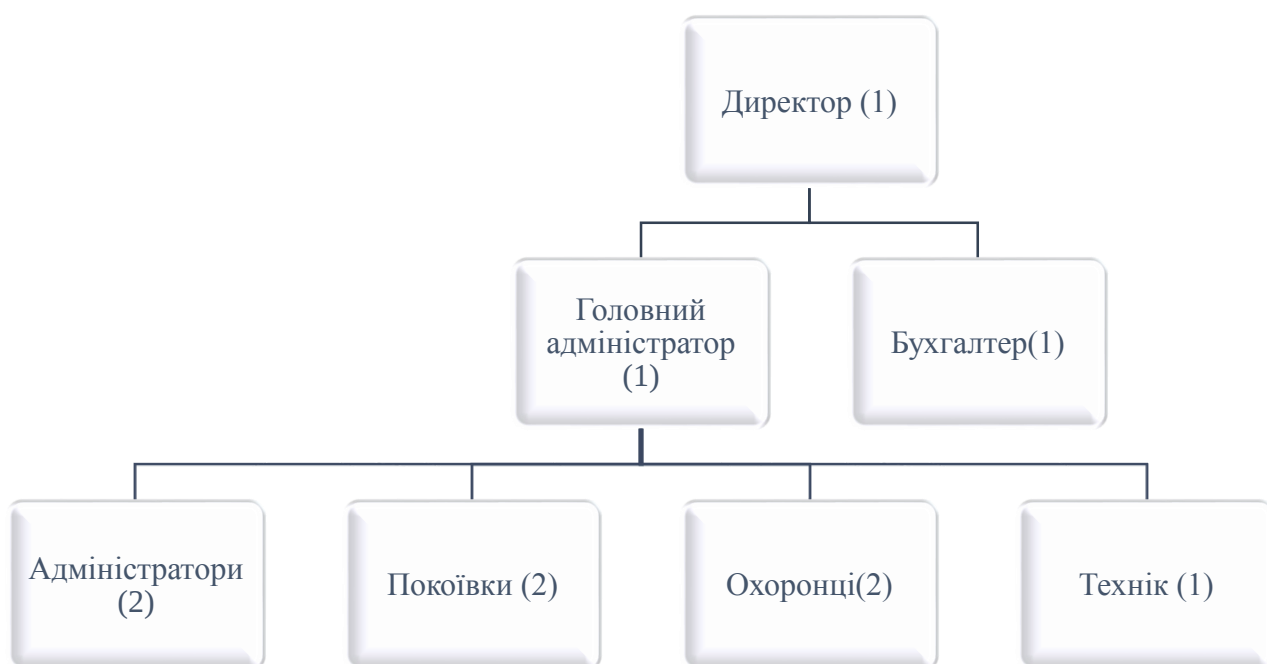


Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелем «Україна»

При лінійно-функціональній структурі управління лінійні керівники є єдиноначальниками, а їм допомагають функціональні органи. Лінійні керівники нижчих щаблів не підкоряються функціональним керівникам вищих ступенів управління.

Слід зазначити, що головними конкурентами готелю «Україна» на ринку гостинності м. Лохвиця є такі готелі: готель «Корона», Park Hotel Rio De Luxe, готель «Vels» та інші. На основі середніх оцінок поставлених клієнтами готелів від 1 до 5 балів у сервісі «гугл», можемо на рис. 2.2 відобразити рівень конкурентоспроможності готелів м. Лохвиці.

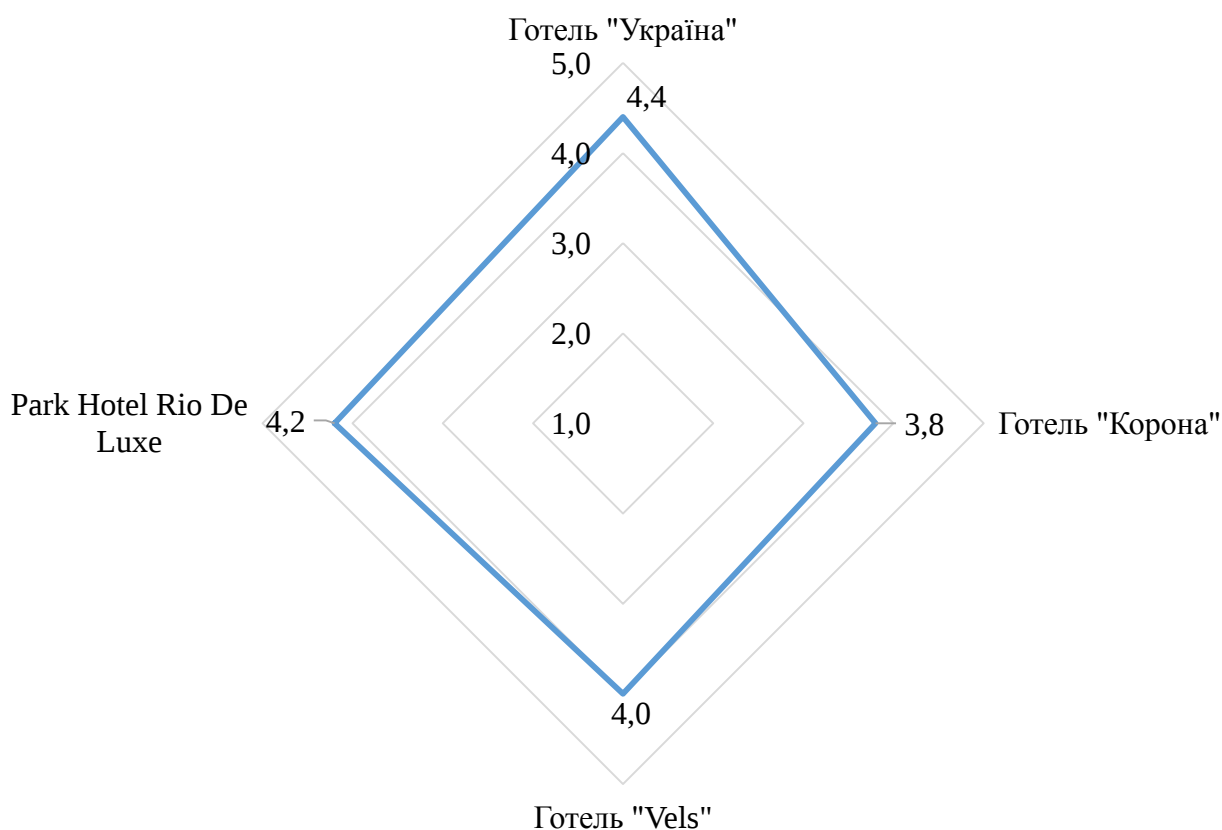


Рис. 2.2. Рівень конкурентоспроможності готелів м. Лохвиці відповідно до поставлених оцінок клієнтами у сервісі «Google» [13]

Як бачимо, найбільш конкурентоспроможним є саме готель «Україна», який отримав 4,4 бала за оцінками відпочиваючих при еталонному значенні у 5 балів. На другому місці з оцінкою 4,2 бали знаходиться Park Hotel Rio De Luxe, на третьому готель «Vels» – 4 бали, а на четвертому готель «Корона», який отримав 3,8 бали.

Для формування остаточних висновків про перспективи діяльності готелю «Україна» скористаємося такими методами стратегічного аналізу, які PEST- та SWOT-аналіз. Спочатку скористаємося методикою PEST-аналізу, який дозволить визначити вплив факторів макросередовища на діяльність готелю «Україна» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз готелю «Україна»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Корумпованість верхніх державних ланок управління	0,2	3	0,6	1.Формування культури відпочинку	0,3	3	0,9
2. Поліпшення політичних відносин України з іноземними державами	0,2	2	0,4	2. Зростання вимог до якості обслуговування і спектру послуг	0,3	3	0,9
3. Нестабільність політичного стану	0,2	3	0,6	3. Вплив сезонності на заповненість готелю	0,2	1	0,2
4. Державна підтримка закладів гостинності	0,2	2	0,4	4. Демографічні зміни	0,2	2	0,4
	1		2		1		2,4
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Зниження доходів клієнтів	0,3	3	0,9	1. Розробка і впровадження нових технологій	0,4	3	1,2
2. Прогнозована економічна криза викликана впливом коронавірусу	0,2	3	0,6	2. Інноваційна діяльність підприємств готельного господарства	0,3	3	0,9
3. Зростання цін на опалення, електроенергію	0,2	3	0,6	3. Розвиток інформаційних систем автоматизації управління готелем	0,3	3	0,9
4. Неприятливий обмінний курс валют	0,3	3	0,9				
	1		3		1		3

Результати PEST-аналізу вказують на високий рівень впливу зовнішнього середовища на функціонування готелю «Україна». Серед усіх факторів макросередовища найбільший вплив мають економічні та технологічні фактори. У подальші роки конкурентоспроможність готелів залежатиме від загальної економічної ситуації в країні, а також впровадженню ними останніх досягнень науки та техніки. Зокрема, це стосується різних інформаційних технологій, які забезпечують автоматизацію управління готелем, збором інформації про клієнтів, автоматизацією бронювання та інших важливих бізнес-процесів.

Далі у табл. 2.3 наведемо SWOT-аналіз готелю «Україна».

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз готелю «Україна»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розробка та впровадження державних програм розвитку готельного бізнесу Полтавщини. 2. Стимулювання внутрішнього туризму 3. Інтеграція України у світове господарство 4. Автоматизація внутрішніх бізнес-процесів готельних господарств 5. Розвиток туристичних кластерів	1. Нестабільне політичне та економічне становище. 2. Посилення конкуренції на ринку гостинності. 3. Зменшення обсягу міжнародного туризму внаслідок поширення коронавірусу. 4. Зростання податкового навантаження 5. Поширення корумпованих схем, які стосуються й готельного бізнесу 6. Девальвація національної валюти 7. Зростання цін на опалення, електроенергію
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Професійний менеджмент. 2. Широкий асортимент основних та додаткових послуг. 3. Високий рівень задоволеності клієнтів рівнем обслуговуванням. 4. Сприятливе географічне розташування. 5. Наявність автоматизованої бази даних клієнтів 6. Поглиблена співпраця з турагенствами України. 7. Прийнятна цінова політика. 8. Комфортабельний номерний фонд. 9. Наявність привілейованого конкурентного становища	1. Недостатньо розвинений бренд. 2. Слабка мотивація праці. 3. Обмежена реклама. 4. Високий рівень недозавантаженості, нестача клієнтів 5. Нестабільний попит на послуги проживання 6. Недостатньо злагоджена командна робота

Для формування остаточних висновків про стан внутрішнього та зовнішнього середовища складаємо матрицю SWOT-аналізу готелю «Україна» й представляємо її у табл. 2.4.

Таблиці 2.4

Матриця SWOT-аналізу готелю «Україна»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
5+9=14	5+6=11
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
7+9=16	7+6=13

Найбільшу суму має полі «Загрози + Сильні сторони» зазначене свідчить про найбільш оптимальну стратегію поведінки на ринку для готелю «Україна» – стратегію обмеженого зростання. Це свідчить про те, що досліджуваний готель за рахунок сильних сторін може розвиватися та нівелювати слабкі зони у своїй діяльності. Разом з тим, успішність готелю «Україна» може досягнути виключно при умові адаптації до мінливих зовнішніх умов. Оскільки у зовнішньому середовищі існує велика кількість загроз успішній діяльності готелю. Також керівництву готелю «Україна» слід вивчати наявні можливості та їх використовувати з метою забезпечення свого зростання.

Отже, готель «Україна» в м. Лохвиця є сучасним готелем, який зумів завоювати любов та авторитет гостей міста. Готель «Україна» розміщений у центрі м. Лохвиця та має вдале географічне положення. У готелі «Україна» розміщуються як поодинокі туристи, так й ділові люди, які приїхали в місто з метою вирішення питання бізнесу. Готель «Україна» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Проведений SWOT-аналіз показує досить високі перспективи діяльності готелю «Україна». Що стосується зовнішнього середовища, то його вплив на діяльність готелю здебільшого негативний. Ефективність діяльності готелю «Україна» може бути досягнута завдяки кооперації з іншими підприємствами туристичної галузі, зокрема через створення туристичних кластерів, що забезпечить ймовірність отримання синергії від такої співпраці. Споживачами послуг готелю «Україна» є все відпочиваюче населення, яке відвідує м. Лохвиця. Своїм клієнтам готель «Україна» пропонує номери класу стандарт та бізнес. Ціновий діапазон за одну ніч проживання у готелі «Україна» знаходиться у межах 450-800 грн. Усі номери готелю підключені до безкоштовної мережі Інтернет. Це здійснено з метою забезпечення потреб клієнтів готелю.

Головним ресурсом готелю «Україна» є його персонал, від якого залежить рівень обслуговування клієнтів. У готельному бізнесі людський чинник відіграє найбільш важливу роль в питанні забезпечення ефективної діяльності.

Тому далі проведемо аналіз системи управління персоналом готелю «Україна».

2.2. Аналіз системи управління персоналом готелю «Україна»

Персонал є тим стратегічним активом, який забезпечує стабільну роботу готелю «Україна». Жоден з будь-яких інших численних ресурсів не може замінити у готелі персонал. Він бере активну участь у всіх основних, допоміжних та обслуговуючих процесах готелю «Україна». Від ефективності, відданості, продуктивності праці персоналу існує прямий зв'язок з фінансовими результатами роботи готелю. За результатами 2020 р. середньооблікова чисельність персоналу готелю «Україна» складала 10 осіб.

Слід зазначити, що на роботу готелю «Україна» у 2020 р. суттєво вплинула пандемія Covid-19, через який його повноцінна діяльність була обмежена. Так, під впливом поширення пандемії коронавірусу усі без виключення підприємства туристичної індустрії, до якої й відноситься готель «Україна», відчували гостру недозавантаженість, нестачу клієнтів та зниження доходів.

Для забезпечення злагодженої роботи персоналу, управління працівниками, координації їх діяльності готелі «Україна» сформована відповідна система управління. На рис. 2.3 наведемо схематично систему управління персоналом готелю «Україна».

Система управління персоналом готелю «Україна» формується з головного адміністратора, головного бухгалтера та директора, які приймають головні рішення у сфері управління персоналом. Відповідно об'єктом управління виступає персонал, а також його здібності, мотивація, потреби, цінності, потенціал та інші його характеристики на які товариство має змогу впливати.

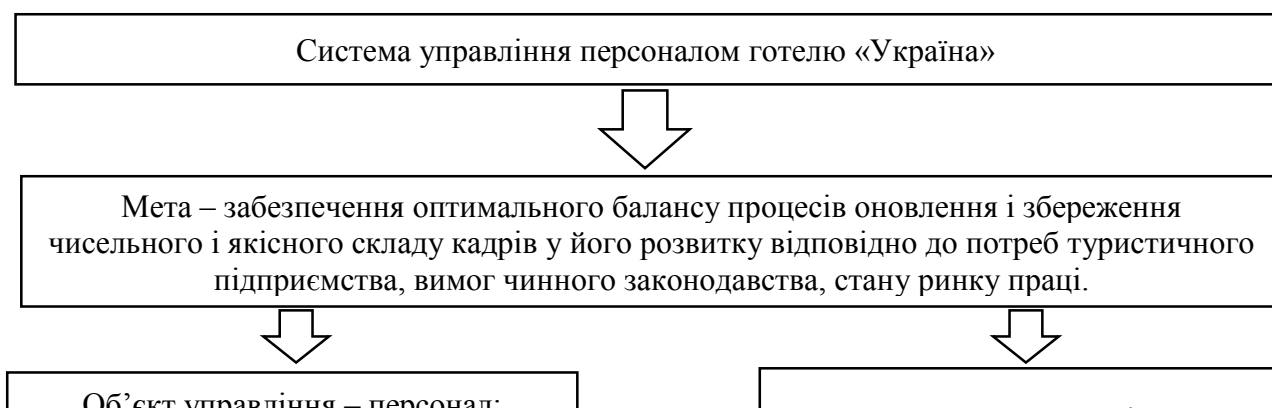


Рис. 2.3. Система управління персоналом готелю «Україна»

Вплив на об'єкт управління готель «Україна» здійснює за допомогою сукупності різних інструментів. Центральне місце серед них займають методи, через які проходить управлінський вплив на поведінку співробітників. Серед методів впливу на персонал готель «Україна» слід виділити: економічні, соціально-психологічні та адміністративні.

Застосування адміністративних методів зводиться до розробки регламентуючих та організаційних документів, які визначають основні вимоги до роботи персоналу. Зокрема, сюди відносяться посадові інструкції працівників, правила внутрішнього трудового розпорядку готелю «Україна», прийняті стандарти обслуговування, а також накази, вказівки, розпорядження та інші документи видані вищими представниками управлінської ланки. Адміністративні методи управління досить поширені в готелі «Україна». Частково це пов'язано з тим, що у готельній сфері усі процеси роботи з клієнтами суворо регламентовані та вимагають неодмінного дотримання.

Економічні методи управління персоналом зводяться до виплати заробітної плати працівникам, нарахування різних премій та бонусів працівникам готелю «Україна». Економічні методи, як правило, виступають головним мотиватором та рушієм щодо забезпечення відданості персоналу спільним цілям, готовності пожертвувати власними амбіціями, підвищити їх зацікавленість у досягненні високих результатів роботи готелю тощо. Особливої

важливості економічні методи набули в сучасних кризових економічних реаліях, коли громадянам при зростанні інфляції, цін на основні засоби виживання, досить складно забезпечувати себе та свою родину. Тому забезпечення першочергово гідної заробітної плати є завданням номер один для керівництва готелю «Україна».

Зазначимо, що на даний час виплачує усім працівникам заробітну плату, яка згідно з Законом України «Про Державний бюджет на 2021 р.» не може бути менше 6 тис. грн. Саме у такому розмірі для більшої категорії співробітників готелю «Україна» встановлена основна заробітна плата. Іншу частину коштів вони можуть отримати додатково за рахунок різних премій та надбавок за високі результати в своїй діяльності. Окрім цього на готелі «Україна» проводиться постійна індексація заробітної плати в залежності від рівня інфляції. Керівництво та власники досліджуваного готелю намагаються створити комфортні умови для роботи кожного з працівників.

Що стосується соціально-психологічних методів, то вони спрямовані на формування сприятливого мікроклімату в трудовому колективі, формування єдиної «сім'ї». У якості соціально-психологічних методів керівництвом готелю «Україна» використовуються такі прийоми: залучення персоналу до обговорення важливих питань, використання демократичного стилю управління, заохочення самостійності персоналу, моральне стимулювання у вигляді похвали за якісну роботу тощо. На відміну, від попередньої групи методів, соціально-психологічні методи не базуються на матеріальній винагороді та орієнтуються на нематеріальному заохоченні.

У питанні підбору працівників на готелі «Україна» орієнтуються на кваліфікованих кадрів, з високим рівнем кваліфікації, наявності відповідної освіти, а також досвіду роботи в туристичній галузі. Водночас готель «Україна» відкрите й до молоді, які ще не мають досвіду роботи і лише завершили навчання та потребують працевлаштування. У готелі «Україна» ведеться постійна робота щодо підготовки, навчання та розвитку персоналу. Для цього найчастіше використовується такий метод, як коучинг. Він передбачає передачу знань від

більш кваліфікованих працівників менш досвідченим. Головною умовою при прийнятті на роботу залишається наявність вищої освіти у сфері туризму.

Зазначимо, що кожен працівник готелю «Україна» підпорядкований виключно одному керівникові та виконує його розпорядження й завдання. Відповідно у процесі управління персоналом бере участь кожен з керівників досліджуваного готелю. Водночас на готелі «Україна» не має відокремленого спеціального структурного підрозділу, який би займався виключно питанням сфери управління персоналом. Внаслідок малої кількості працівників у готелі «Україна» функції по управлінню персоналом розподілені між директором, головним адміністратором та бухгалтером. Розглянемо роль зазначених співробітників у процесі управління персоналом на досліджуваному готелі.

Безпосередньо директор та головний адміністратор займається розробкою кадрової політики, процесами набору, навчання та звільнення працівників, створення належних умов для праці й розвитку, а також розробляє основні заходи, які стосуються мотивації працівників. Система управління персоналом готелю побудована так, що усі рішення, які стосуються трудового колективу узгоджуються виключно з директором. Він у готелі «Україна» прагне контролювати усі процеси та одноосібно приймати рішення, особливо, що стосується кадрової роботи. Тому в питанні управління трудовими ресурсами спостерігається високий рівень концентрації влади в «руках» директора.

Бухгалтер виконує допоміжну роль у системі управління персоналом готелю «Україна». Так, він відповідає за нарахування заробітної плати, виплату різних компенсаційних виплат, планування фонду основної та додаткової заробітної плати тощо. Тобто у питанні управління персоналом бухгалтер готелю «Україна» відповідає за фінансову сторону та забезпечення справедливого розрахунку заробітних виплат працівникам.

Директор у готелі «Україна» додатково окрім своїх безпосередніх функцій відповідає за прийом працівників та їх звільнення, облік руху кадрів, оформлення кадрової документації, формує особові справи персоналу, бере участь у формуванні стратегічних планів роботи з персоналом, ведення

статистичних даних, що стосується персоналу. Також головний адміністратор організовує роботу працівників всередині готелю «Україна», створює належні умови для їх праці, розробляє програми навчання та розвитку персоналу, прогнозує потребу в персоналі, проводить дослідження ринку праці тощо.

Зазначимо, що середній вік персоналу – 35-45 років. Персонал готелю «Україна» переважно жіночий. Прийом співробітників здійснюється на підставі Трудового Кодексу. Звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або в зв'язку із закінченням строку трудового договору. З правилами внутрішнього розпорядку співробітники ознайомлюються при влаштуванні на роботу. Для адміністраторів і покоївок існує графік змінності, 12 годинний робочий день з 9.00 до 9.00. За місяць головним адміністратором складається графік змінності.

Тривалість робочого тижня – 36 годин. Працівникові надається щорічна оплачувана відпустка, відповідно до законодавства України, згідно затвердженого графіка відпусток: Основний відпустку – 28 календарних днів.

Кадрова політика готелю «Україна» орієнтована на включення до свого складу нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з числа співробітників організації. Система оплати праці в готелі «Україна» – погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт. У табл. 12.5 наведемо мотиви та стимули у готелі «Україна».

Кадрова політика готелю «Україна» повинна бути орієнтована на системний підхід, в основі якого лежить довгостроковий розвиток трудового потенціалу працівників. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінським працівникам, підвищили значимість їх творчого ставлення до праці і високого професіоналізму.

Таблиця 2.5

Мотиви та стимули, які використовуються у готелі «Україна»

№	Позначення групи	Мотиви і стимули
1	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати
2	Соціальне забезпечення	Медичне та пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей і родича
3	Моральна винагорода	Грамоти моральне, усне заохочення, звання, добре ставлення з колегами
4	Оцінка праці	Задоволеність працею, повагу

Більш точну оцінку про ефективність наявної системи управління персоналом готелю «Україна» дадуть такі показники як плинність кадрів. Спочатку у табл. 2.6 наведемо характеристику та динаміку показників плинності персоналу досліджуваного готелю за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.6

Характеристика та динаміка показників плинності персоналу готелю «Україна» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,39	0,37	0,44	0,05	0,07
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,34	0,27	0,42	0,08	0,15
Коефіцієнт плинності кадрів	0,34	0,27	0,42	0,08	0,15

Наведені розрахунки свідчать про доволі високі коефіцієнти плинності кадрів та оновлення персоналу. Зокрема, коефіцієнт плинності кадрів у 2020 р. склав 0,42, що на 0,08 та 0,15 більше за 2018-2019 рр. відповідно. Це є доволі високими показниками та свідчать про те, що у звітному році 42 % працівників були звільненими за власним бажанням. Зазначене є негативним та не сприяє формуванню згуртованого трудового колективу.

Основні причини такої плинності кадрів можуть критися у незадовільних умовах роботи персоналу, бажанню працівників знайти більш оплачувану роботу, незадоволеністю існуючим рівнем оплати праці тощо. Висока плинність

кадрів вимагає від системи управління персоналом готелю «Україна» швидкої реакції на зазначене та постійної роботи щодо навчання працівників, проходження ними періоду адаптації. Можна констатувати, що кожен рік трудовий склад персоналу готелю «Україна» майже на половину є новим. Звичайно, це не сприяє роботі персоналу та викликає різні збої у роботі працівників. Негативний вплив високого відтоку кадрів з готелю позначається на продуктивності праці працівників.

Таким чином, система управління персоналом готелю «Україна» складається з директора, головного адміністратора та головного бухгалтера. Між ними розподілені функції у сфері управління персоналом. Внаслідок невеликої кількості працюючих, яких за результатами 2020 р. складало лише 10 осіб, спеціалізований відділ кадрів на досліджуваному готелі відсутній. Саме тому окремі функції розподілені між керівниками готелю «Україна». Між ними розподілені ключові завдання й обов'язки у питанні управління персоналом. Опосередковану роль займає бухгалтер, який відповідальний за нарахування оплати праці працівникам. Загальне зниження персоналу обумовлене впливом пандемії коронавірусу та таким чином зниженням планової кількості обслуговуваних клієнтів. Проведена оцінка показала, що загалом система управління персоналом у готелі «Україна» працює не досить ефективно, адже зростає коефіцієнт плинності кадрів. Відповідно у готелі «Україна» досить велика кількість звільнених працівників, що свідчить про незадоволеність умовами праці, низькою заробітної платою або іншими причинами. У готелі «Україна» доволі високі показники звільнення працівників за власним бажанням, внаслідок чого весь трудовий колектив працює не досить ефективно. Основні причини цього можуть критися у низькому рівні згуртованості трудового колективу. Тому далі у роботі проведемо оцінку рівня згуртованості трудового колективу готелю «Україна».

2.3. Оцінка рівня згуртованості трудового колективу готелю «Україна»

Безумовно розвиток готелю «Україна» відбувається у складних умовах, які супроводжуються високим рівнем невизначеності внаслідок впливу Covid-19. Його неконтрольоване поширення змінило весь підхід до ведення бізнесу в сфері туристичної діяльності та гостинності. На підґрунті загального зниження завантаженості готелю, зменшення потоку клієнтів та доходів й кінцевого прибутку можливе виникнення у трудовому колективі різних конфліктів, дисбалансів, порушення соціально-психологічного клімату. Успішно протистояти будь-яким викликам зовнішнього середовища та гарантувати стабільну діяльність готелю може виключно наявність згуртованого трудового колективу, які спільні цілі будуть ставити вище власних доволі часто «егоїстичних» амбіцій.

Для оцінки рівня згуртованості трудового колективу готелю «Україна» нами буде використано тест К. Сішора. Він ґрунтується на проведенні анкетування працівників готелю, яким пропонується відповісти на декілька питань. На основі їх відповідей можна буде зробити відповідний висновок про рівень згуртованості членів трудового колективу. Тест К. Сішора передбачає отримання відповіді на 5 ключових питань, за якими пропонується вибір одного з варіантів відповідей [60].

Далі кожній відповіді присвоюється відповідний бал за 5-бальною шкалою. Кількість балів підсумовується й отримане значення ділиться на кількість учасників анкетування. Відповідно загальна оцінка рівня згуртованості трудового колективу готелю «Україна» визначається за формулою [53]:

$$Z_{\text{тк}} = \frac{\sum_{n=1}^i m \times n}{n} \quad (2.1)$$

де $Z_{\text{тк}}$ – рівень згуртованості трудового колективу;

i – кількість питань у анкеті;

m – кількість балів по кожному з представлених питань;

n – кількість респондентів.

Чим вищий рівень згуртованості трудового колективу тим краще, і навпаки. Кількість респондентів є необмеженою, але для підприємств

рекомендовано залучати 10-20 осіб. Оскільки на даний момент у готелі «Україна» працює 10 осіб, вважаємо усіх їх залучити до даної оцінки. Інтерпретація результатів оцінки рівня згуртованості трудового колективу можна представити у вигляді табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Інтерпретація результатів оцінки рівня згуртованості трудового колективу

Кількісне значення рівня згуртованості трудового колективу	Характеристика рівня згуртованості трудового колективу
≤ 7	Незадовільний рівень згуртованості трудового колективу, у якому переважають конфлікти, напружені відносини між його членами, кожен з працівників ставить власні амбіції вище спільних цілей. Дружні відносини в трудовому колективі лише формальні та базуються через суто офіційні відносини
7,1-11	Нижче середнього рівень згуртованості трудового колективу, який характеризується нездоровим морально-психологічним мікрокліматом, наявністю різного роду конфліктів, неузгодженістю дій, різними цінностями співробітників
11,1-15	Середній рівень згуртованості трудового колективу характеризується наявністю спільних цілей та місії. Водночас ціннісні орієнтації співробітників залишаються різними, що досить часто перешкоджає досягненню спільних цілей та породжує високий рівень плинності кадрів
15,1-18	Вище середнього рівень згуртованості трудового колективу: більшість працівників сприймає колективні задачі як свої особисті, утворюється ідейна єдність, співпраця. У такому трудовому колективі панує атмосфера доброзичливості, взаємодопомоги. Персонал об'єднаний загальною філософією, корпоративною політикою, етичними нормами поведінки тощо
> 18	Високий рівень згуртованості трудового колективу, який є еталоном, але дуже рідко зустрічається на практиці. Такі трудові колективи об'єднані спільними цілями, місією, розділяють єдині цінності та норми.

Таку оцінку керівництву готелю «Україна» на основі тесту К. Сішора слід проводити систематично, щоб діагностувати зміну рівня згуртованості трудового колективу. Це допоможе реагувати на можливі негативні зміни та вживати заходи направлені на згуртування трудового колективу. Науковцями експериментально встановлено, що навіть прихід одного нового співробітника в трудовий колектив може порушити сформовану рівновагу та згуртованість. Тому важливо ще на етапі підбору кадрів готелю «Україна» приділяти належну увагу вивченню можливих претендентів.

Безпосередню анкету для опитування членів трудового колективу представимо у додатку А. У ній представлено 5 ключових питань відповідно до тесту К. Сішори.

У табл. 2.8 представимо результати тесту на визначення рівня згуртованості трудового колективу готелю «Україна».

За результатами тесту К. Сішори, у якому взяли участь усі співробітники готелю «Україна», встановлено, що рівень згуртованості трудового колективу має 11,1 балів та знаходиться відповідно у діапазоні середнього рівня. Це свідчить про те, що у готелі «Україна» існують проблеми у питанні згуртованості трудового колективу. Якщо у подальшому не вжити заходів спрямованих на стабілізацію ситуації рівень згуртованості може погіршитися та перейти на рівень нижче середнього, що має діапазон 8-11 балів.

Можемо припустити, що така ситуація може бути викликана впливом пандемії коронавірусу, яка спричинила погіршення відносин у трудовому колективі готелю «Україна». Оскільки як мінімум через зменшення кількості клієнтів співробітники отримали нижчі заробітні плати та чайові, які мають суттєвий вплив на матеріальну забезпеченість персоналу. Також на цьому фоні персонал готелю знаходився у режимі невизначеності та постійного напруження, що впливало негативно на відносини у трудовому колективі. Оцінку ж рівня згуртованості трудового колективу в попередніх періодах роботи готелю дати не можливо, оскільки така оцінка керівництвом готелю не проводилася.

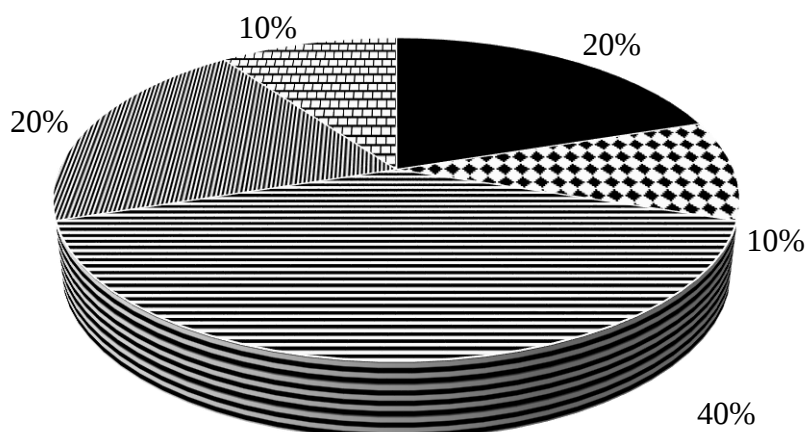
Таблиця 2.8

Тест на визначення рівня згуртованості трудового колективу готелю «Україна»

№	Питання	Варіанти відповіді	Бали за відповіді	Кількість відповідей
1	Як би ви оцінили, свою приналежність до трудового колективу?	1. Відчуваю себе її членом, частиною колективу	5	2
		2. Беру участь у більшості видів діяльності	4	1
		3. Беру участь лише в окремих видах діяльності	3	4
		4. Не відчуваю себе членом колективу	2	2
		5. Живу та існую окремо від нього	1	1

		6. Не знаю, важко відповісти	1	0
2	Чи перейшли би Ви працювати на інше підприємство, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?	1. Так, дуже хотів(ла) би перейти	1	0
		2. Швидше перейшов(ла) би, ніж zostав(ла)ся	2	2
		3. Не бачу ніякої різниці	3	1
		4. Швидше залишив(ла)ся б працювати у готелі	4	3
		5. Дуже хотів(ла) би залишитись далі працювати у готелі	5	2
		6. Не знаю, важко відповісти	1	2
3	Які у Вас стосунки з керівником?	1. Кращі, ніж у більшості колективів	3	1
		2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів	2	6
		3. Гірші, ніж у більшості колективів	1	2
		4. Не знаю, важко відповісти	1	1
4	Чи дружні відносини з колегами?	1. Так	3	2
		2. Більше так, ніж ні	2	1
		3. Більше ні, ніж так	1	5
		4. Ні	1	2
5	Яка атмосфера панує у Вашому трудовому колективі?	1. Доброзичлива	3	2
		2. Професійна	2	2
		3. Напружена	1	5
		4. Стресо́ва	1	1
Рівень згуртованості трудового колективу готелю «Україна»			11,1	

Так, структура відповідей на питання «Як би ви оцінили, свою приналежність до трудового колективу?» наведемо на рис. 2.6.



- Відчуваю себе її членом, частиною колективу
- ▣ Беру участь у більшості видів діяльності
- = Беру участь лише в окремих видах діяльності
- ▢ Не відчуваю себе членом колективу
- ⬤ Живу та існую окремо від нього

Рис. 2.6. Структура відповідей на питання «Як би ви оцінили, свою приналежність до трудового колективу?»

Як бачимо, лише 20 % працівників готелю «Україна» відчують себе частиною колективу ще 10 % беруть участь у більшості видів діяльності. В окремих видах діяльності бери участь 40 % працівників. Зазначені показники є доволі низькими з урахуванням того, що у готелі працює лише 10 працівників. До того ж 20 % працівників не відчують себе членом колективу, а 10 % вважають, що існують ізольовано від нього.

Підтверджують незадовільні відносини у трудовому колективі готелю відповіді на питання «Чи перейшли би Ви працювати на інше підприємство, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?» (рис. 2.7).

Лише 20 % співробітників готелю «Україна» дуже хотіли б залишитися й далі працювати, ще 30 % швидше б залишилися також працювати. Тоді, як інша половина співробітників швидше б змінили місце роботи, або ж не змогли відповісти на дане питання. Лояльним трудовий колектив може вважатися за умови, коли більше 75 % працівників хочуть залишитися працювати у даному підприємстві (закладі, установі, готелі). У нашому випадку дані цифри не досягають зазначених даних. Це свідчить про те, що персонал не до кінця задоволений існуючими умовами праці та не проти перейти працювати в інше місце. У такому стані працівники не віддаються роботі повністю та за будь-якої нагоди можуть покинути готель.

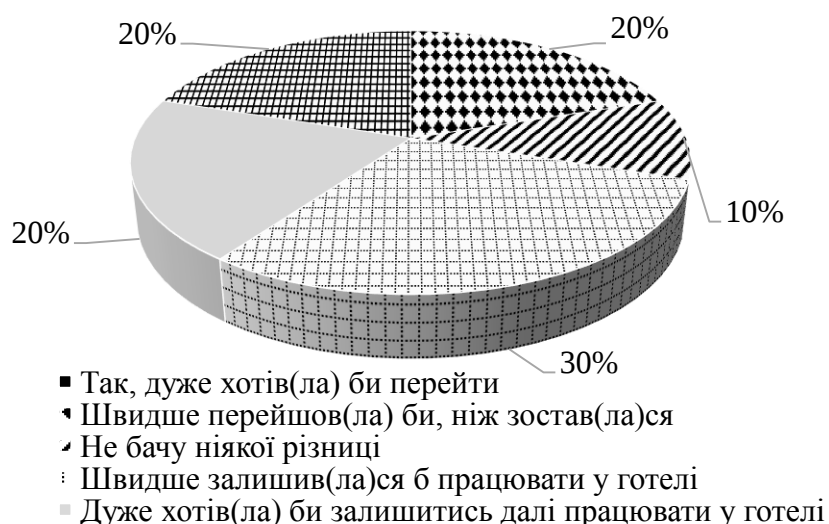


Рис. 2.7. Структура відповідей на питання «Чи перейшли би Ви працювати на інше підприємство, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?»

У забезпеченні згуртованості трудового колективу важливу роль відіграє постать керівника. Саме з цих міркувань персоналу готелю «Україна» було задано питання «Які у Вас стосунки з керівником?», структура відповідей наведена на рис. 2.8.

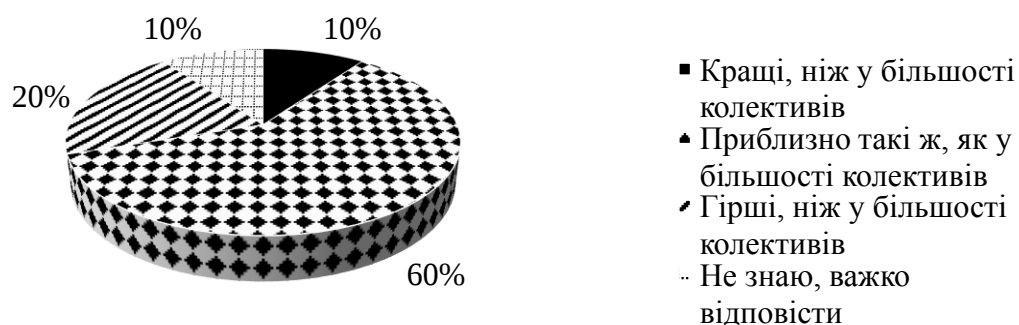


Рис. 2.8. Структура відповідей на питання «Які у Вас стосунки з керівником?»*

10 % працівників вважають, що у них відносини з керівником кращі, а ніж у більшості колективів, а 60 % працівників відповіли, що відносини з керівником приблизно такі, як і у більшості колективів. Ще 20 % опитаних вважає, що їх відносини з керівником гірші, ніж у більшості колективів, а ще 10 % працівників не змогли відповісти на дане питання.

Структура відповідей на питання «Чи дружні відносини з колегами у Вашому колективі?» наведена на рис. 2.9.

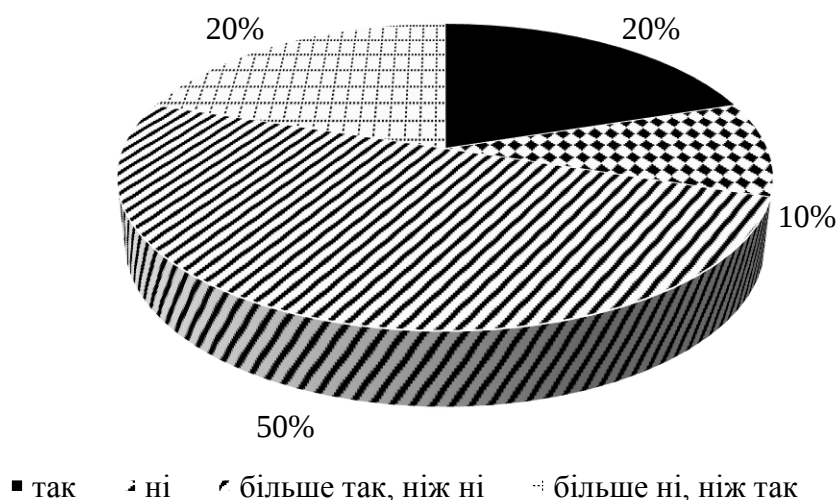


Рис. 2.9. Структура відповідей на питання «Чи дружні відносини з колегами у Вашому колективі?»*

Занепокоєння викликає те, що лише 20 % персоналу від загальної кількості вважає, що у трудовому колективі готелю дружні відносини. 10 % опитаних вважає, що відносини у трудовому колективі не є дружніми. Такі результати свідчать про негативний морально-психологічний клімат у колективі. У свою чергу для закладів гостинності важливо, щоб у трудовому колективі панувала атмосфера довіри та взаємодопомоги.

Структура відповідей на питання «Яка атмосфера панує у Вашому трудовому колективі?» наведена на рис. 2.10.

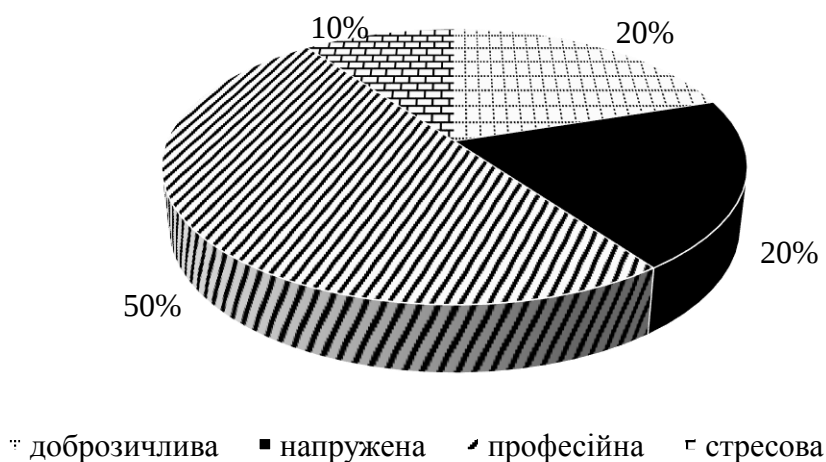


Рис. 2.10. Структура відповідей на питання «Яка атмосфера панує у Вашому трудовому колективі?»*

Вважаємо, що саме зазначене питання найбільше характеризує рівень згуртованості трудового колективу. І як бачимо з отриманих відповідей працівників атмосфера у трудовому колективі готелю «Україна» є не задовільною. Оскільки 20 % опитаних її оцінили як напружену, а 10 % назвали її стресовою. Тоді, як лише 20 % опитаних вважає, що у трудовому колективі панує атмосфера доброзичливості, а 50 % оцінюють її як професійну.

Слід розуміти, що клієнтами готелю «Україна» є відпочиваючи населення, яке бажає отримати комфорт та приємні враження від його відвідування. У разі панування напруженої чи стресової атмосфери у трудовому колективі відвідувачі одразу це помітять й отримають негативні враження. Персонал, який має проблеми чи незадоволений умовами праці не зможе повністю зосередитися на професійному виконанні своїх обов'язків та буде допускати помилки, які обов'язково помітять відвідувачі й отримають негативне враження. Відповідно така ситуація в трудовому колективі негативно відображається на результатах роботи готелю. Він може працювати набагато ефективніше за умови згуртованості трудового колективу.

З метою визначення основних проблем згуртованості трудового колективу нами задано було ключове питання – «Щоб на Вашу думку могло поліпшити згуртованість трудового колективу?», результати відповідей на нього продемонстровані на рис. 2.11.

Переважна більшість працівників готелю «Україна», а саме 40 % вважають, що поліпшити згуртованість трудового колективу зможе спільне проведення корпоративних свят або командоутворюючих заходів. Оскільки на даний час персонал готелю «Україна» разом відмічає лише 2 свята: Новий рік та 8 березня. Більше жодних спільних свят чи командоутворюючих тренінгів. Також 30 % співробітників вважає, що позитивно на згуртованість трудового колективу вплине впровадження колективної мотивації. Оскільки за цих умов кожен працівник знатиме, що розмір заробітної плати залежить не лише від його особистих здобутків, але й від колективних.



Рис. 2.11. Структура відповідей на питання «Щоб на Вашу думку могло поліпшити згуртованість трудового колективу?»

Також 15 % працівників вважають за необхідність впровадження спільних традицій, а 10 % – формування єдиної корпоративної культури. Оскільки на даний час керівництвом готелю «Україна» не розроблена та не впроваджена єдина корпоративна культура, радше існують лише окремі її елементи, приміром: єдиний уніфікований дресс-код, стандарти обслуговування, логотип готелю тощо.

Таким чином, за допомогою тесту К. Сішори встановлено, що існуючий рівень згуртованості трудового колективу готелю «Україна» відповідає середньому рівню, що недостатньо в сучасних умовах для закладів гостинності та потребує поліпшення. Завдяки анкетуванню з'ясовано, що значна кількість працівників оцінює атмосферу у трудовому колективі як напружену, а відносини у трудовому колективі не дружніми. Така ситуація не сприяє розвитку та ефективній діяльності готелю «Україна», лояльність персоналу до даного закладу є доволі низькою. Тоді, як сама специфіка діяльності закладів готельного господарства вимагає високого рівня згуртованості трудового колективу, єдності над досягненням спільних цілей. З урахуванням результатів проведеного аналізу

доцільно надати практичні рекомендації готелю «Україна» щодо підвищення згуртованості трудового колективу.

Висновки за розділом 2

Провівши аналіз діяльності готелю «Україна» доцільно зробити наступні висновки:

1. Проведено стратегічний аналіз готелю «Україна», який розміщений у центрі м. Лохвиця та має вдале географічне положення. У готелі «Україна» розміщуються як поодинокі туристи, так й ділові люди, які приїхали в місто з метою вирішення питання бізнесу. Готель «Україна» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Проведений SWOT-аналіз показує досить високі перспективи діяльності готелю «Україна». Що стосується зовнішнього середовища, то його вплив на діяльність готелю здебільшого негативний. Ефективність діяльності готелю «Україна» може бути досягнута завдяки кооперації з іншими підприємствами туристичної галузі, зокрема через створення туристичних кластерів, що забезпечить ймовірність отримання синергії від такої співпраці. Споживачами послуг готелю «Україна» є все відпочиваюче населення, яке відвідує м. Лохвиця. Своїм клієнтам готель «Лохвиця» пропонує номери класу стандарт та бізнес. Ціновий діапазон за одну ніч проживання у готелі «Україна» знаходиться у межах 450-800 грн. Усі номери готелю підключені до безкоштовної мережі Інтернет. Це здійснено з метою забезпечення потреб клієнтів готелю.

2. Здійснено аналіз системи управління персоналом готелю «Україна». Система управління персоналом готелю «Україна» складається з директора, головного адміністратора та головного бухгалтера. Між ними розподілені функції у сфері управління персоналом. Внаслідок невеликої кількості працюючих, яких за результатами 2020 р. складало лише 10 осіб, спеціалізований відділ кадрів на досліджуваному готелі відсутній. Саме тому окремі функції розподілені між керівниками готелю «Україна». Між ними розподілені ключові

завдання й обов'язки у питанні управління персоналом. Опосередковану роль займає бухгалтер, який відповідальний за нарахування оплати праці працівникам.

3. Проведено оцінку рівня згуртованості трудового колективу готелю «Україна». За допомогою тесту К. Сішори встановлено, що існуючий рівень згуртованості трудового колективу готелю «Україна» відповідає середньому рівню, що недостатньо в сучасних умовах для закладів гостинності та потребує поліпшення. Завдяки анкетуванню з'ясовано, що значна кількість працівників оцінює атмосферу у трудовому колективі як напружену, а відносини у трудовому колективі не дружніми. Така ситуація не сприяє розвитку та ефективній діяльності готелю «Україна», лояльність персоналу до даного закладу є доволі низькою. Тоді, як сама специфіка діяльності закладів готельного господарства вимагає високого рівня згуртованості трудового колективу, єдності над досягненням спільних цілей.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗГУРТОВАНOSTІ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА»

3.1. Напрями покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна» як основа підвищення рівня його згуртованості

Результати проведеного аналізу у попередньому розділі кваліфікаційної роботи вказують на незадовільний рівень соціально-психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна». Усе це негативно відображається на результатах роботи персоналу. Адже, наукою та практикою встановлено, що трудові колективи, у яких панує атмосфера довіри і позитивний соціально-психологічний клімат, працюють більш ефективно. Так, згідно проведеними численними експериментами науковців з'ясовано, що в середньому економісти при сприятливому морально-психологічному кліматі підвищують продуктивність у 3 рази, офіціанти та поварі – в 4 рази, обслуговуючий персонал – у 6 раз, а менеджери – у 10 раз. Відповідно до цього запропонуємо власні пропозиції щодо покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна».

Першочергово зазначимо, що для забезпечення належного рівня соціально-психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна» необхідно орієнтуватися не лише на потреби «вищого ешелону» керівництва готелю, але й усього обслуговуючого персоналу. Оскільки орієнтація виключно на верхню гілку влади створить лише готелю лише створить більше розмежування між підлеглими та керівництвом готелю «Україна». З цією метою слід впровадити систематичну оцінку рівня соціально-психологічного клімату в трудовому колективі та визначення їх пропозицій щодо його поліпшення. Аналог такої оцінки нами проведено у п.п. 2.3 даної роботи, відділу кадрів можна застосувати таку ж самі методику.

Основою формування сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна» повинно стати врахування реальних потреб персоналу. Наші пропозиції щодо його поліпшення базуватимуться на проведених результатах опитування персоналу, яке проведено у попередньому розділі. На рис. 3.1 наведемо рекомендовані заходи спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна».

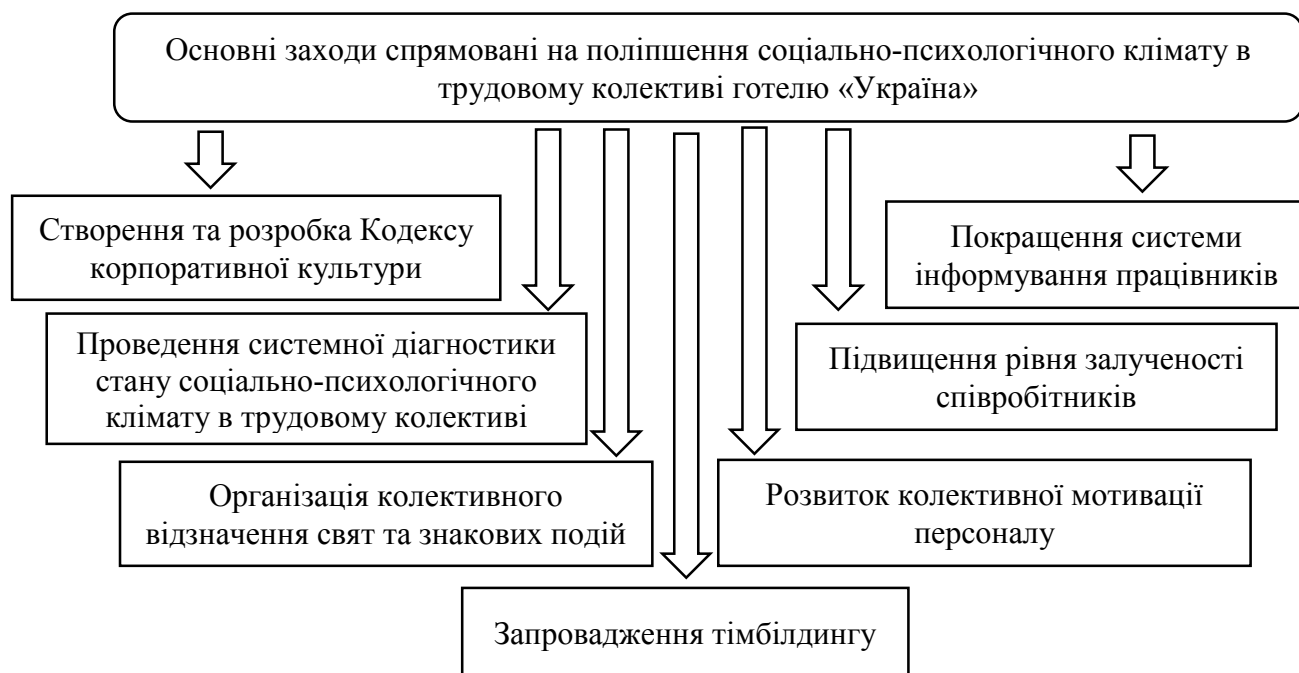


Рис. 3.1. Основні заходи спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна»

Обґрунтуємо важливість впровадження кожного із запропонованих вище заходів у діяльність готелю «Україна» з метою поліпшення соціально-психологічного клімату.

Першочергово на відділ кадрів слід покласти завдання щодо проведення системної діагностики стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це допоможе у разі виявлення незадовільного його рівня вживати заходи спрямовані на зміну ситуацію, з'ясовувати причини такої ситуації та їх ліквідовувати та забезпечити недопущення у майбутньому ситуацій, які призвели до цього. Вважаємо, що постійний моніторинг стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі є основою його поліпшення.

Іншим ключовим заходом є створення та розробка Кодексу корпоративної культури, що дозволить об'єднати усіх співробітників над єдиними цінностями, традиціями, артефактами, місією тощо. Оскільки зараз кожен з співробітників відчуває себе «відрізаним» від трудового колективу та існує сам по собі. Проведене опитування підтвердило те, що самі співробітники вважають, що у готелі «Україна» їх не вистачає цього кодексу. Воно забезпечить формування єдиної корпоративної культури, яка поширюватиметься на усіх членів трудового колективу, а дотримання її основних постулатів є обов'язковим.

Отже, Кодекс корпоративної культури представляє собою документ, у якому задекларовані будуть головні принципи, цінності, принципи, погляди, ідеї, які визначають поведінку членів трудового колективу готелю «Україна». Він стане основою саморегуляції поведінки співробітників та їх діяльності. Знання та дотримання усіма членами трудового колективу норм Кодексу корпоративної культури є одним з головних засобів формування згуртованого трудового колективу. На рис. 3.2 узагальнимо основні завдання Кодексу корпоративної культури готелю «Україна».



Рис. 3.2. Основні завдання пропонованого Кодексу корпоративної культури готелю «Україна»

З появою Кодексу корпоративної культури кожен співробітник знатиме, яка поведінка допускається у готелі, яких цінностей та традицій дотримуються, як поводитися з гостями тощо. У такому разі сформується трудовий колектив однодумців, які будуть розділяти цінності готелю. Відповідно й при відборі нових кадрів у готелі звертатимуть уваги на відповідність їх корпоративній культурі. Наприклад, якщо у готелі працюють усі працівники, які підтримують спорт, без шкідливих звичок, вжитися у трудовому колективі новому працівнику, який спортом не займається та має багато шкідливих звичок буде вкрай складно. Тому також одним з завдань корпоративної культури стане «відсікання» не бажаних, «токсичних» працівників, які можуть лише нашкодити здоровому соціально-психологічному клімату в трудовому колективі.

Не вистачає співробітникам готелю «Україна» проведення спільних корпоративів та традицій, які дозволять у неформальні обставини поспілкуватися, дізнатися нове про своїх колег. Особливо такі заходи важливі для співробітників закладів готельно-ресторанного бізнесу. Оскільки на роботі вони змушені постійно дотримуватися жорстко стандартизованих стандартів, правил, а проведення колективних свят їх розвантажить. Окрім того робота у готелях як правило є досить стресова. Саме з цією метою пропонуємо організовувати спільні корпоративи для відзначення свят та знакових подій у діяльності готелю «Україна». У табл. 3.1 наведемо пропонований перелік свят, які необхідно спільно відзначити трудовому колективу готелю «Україна».

Таблиця 3.1

Пропонований перелік свят, які необхідно спільно відзначити трудовому колективу готелю «Україна»

№	Назва свята	Примітки
1	2	3
1	Новий рік	Святковий захід, корпоратив, ігри, новорічні подарунки працівникам і їх дітям
2	8 березня	Подарунки усім жінкам, солодкий стіл для усіх жінок

Продовження табл. 3.1

1	2	3
4	День козацтва	Сувеніри чоловікам, привітання, обід за рахунок підприємства для усіх чоловіків
5	День прапора України	Організація колективного флешмобу, підняття прапору над будівлею готелю
6	День народження готелю	Святковий захід та бенкет, зустріч генерального директора з колективом, поздоровлення, його звітування про досягнення готелю за рік та нові цілі
7	День народження працівника	Колективне привітання члена трудового колективу з днем народження та вручення подарунку. Для працівників, які працюють безперервно більше 5 років організація солодкого столу
8	День праці	Організація спільного суботника для готелю «Україна». Після завершення суботника пікнік за рахунок готелю

Вважаємо, що спільне святкування окремих свят, а також навіть організація спільного суботника дозволить зблизити трудовий колектив, поширити спільні цінності, забезпечити їх зустріч у неформальній обстановці тощо. Навіть такі заходи на кшталт спільної висадки молодих насаджень можуть значно згуртувати трудовий колектив. Адже, всі будуть залучені у даний процес від директора готелю до обслуговуючого персоналу, та працюватимуть над одним завданням для усіх. Такі неформальні зустрічі усіх ланок управління готелю «Україна» з обслуговуючим персоналом лише зблизить трудовий колектив.

Іншою вагомою проблемою, яка лише розмежовує верхню ланку менеджменту готелю з іншими працівниками є слабкий рівень інформування. З спілкування з окремим співробітниками, з'ясовано, що про велику кількість завдань, планів та цілей готелю вони дізнаються не особисто від їх керівників, а через інших колег (так званих слухів). Представники вищого менеджменту готелю «Україна» не особисто надають вказівки та діляться далекоглядними планами з підлеглими, а передають інформацію через окремих співробітників. Як мінімум такий підхід не сприяє виконанню поставлених цілей та підриває морально-психологічний клімат трудового колективу. Особливо складно за

умови інформаційної закритості вищого менеджменту трудовому колективу в умовах коронакризи, яка триває протягом 2020-2021 рр. і не можна точно спрогнозувати, коли завершиться. Адже, кожен співробітник перебуває під загрозою втрати постійного місця роботи і їм необхідно знати у якому напрямку готелю буде розвиватися, що очікувати далі, яка буде підтримка з боку готелю тощо.

З метою поліпшення системи інформування працівників готелю «Україна» пропонуємо скористатися використанням сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення. Зокрема, у месенджері телеграм варто створити групу, куди входитиме весь трудовий колектив готелю «Україна» і який стане головним засобом інформації. У даному месенджері, кожен з членів трудового колективу матиме змогу задавати питання, ділитися корисною інформацією, обговорювати проблемні питання тощо. Відповідно вище керівництво зможе швидко передати цим телеграм каналом готелю «Україна» потрібну інформацію, ділити з поставленими планами та цілями, важливим подіями у житті готелю. Навіть у такому форматі вищий менеджмент матиме змогу привітати підлеглих з визначним святом, днем народження тощо. З однієї сторони це є досить примітивними рекомендаціями, але вони значно сприяють згуртованості трудового колективу та поліпшення морально-психологічного клімату. До того ж вони не вимагають жодних фінансових інвестицій з боку готелю.

Також з метою поліпшення інформаційної відкритості вищого керівництва готелю до трудового колективу рекомендуємо з досвіду іноземних компаній запровадити щорічне звітування про результати роботи готелю. Найкращим способом є як особисте звітування головного директора на загальних зборах трудового колективу, так і підготовка «Звіту про сталий розвиток готелю «Україна». Пропонуємо у даний звіт представляти інформацію про плани розвитку готелю на майбутній рік та поставлені цілі, а також результати роботи його в попередньому році. Важливо, щоб керівництво готелю у ньому відображало реальні фінансові цифри: скільки готель заробив, скільки коштів з них пішло на виплату дивідендів власникам, розвиток персоналу, виплату премій

співробітників, соціальні проекти тощо. Так, кожен зі співробітників буде забезпечений достовірною інформацією про результати роботи готелю та знатиме куди спрямовуються кошти готелю. Такий звіт можна публікувати у телеграм каналі, у якому кожен мати змогу його скачати та ознайомитися. Окремими діями працівники можуть бути незадоволені, але інформаційна відкритість підвищить їх лояльність до готелю та поліпшить соціально-психологічний клімат в цілому.

Іншим ключовим заходом у рамках поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна» є підвищення рівня залученості співробітників до обговорення ключових питань. Зокрема, слід надавати можливість участі працівників у формуванні програм розвитку готелю, вирішення окремих проблем чи питань. Це дозволить кожному співробітнику відчувати свою значимість для готелю та розвивати власний потенціал. Такі дії будуть сприяти поліпшенню взаємовідносин між керівниками та їх підлеглими.

При цьому важливо, щоб ініціатива будь-яких заходів щодо змін у плані робочого середовища, взаємовідносин виходили не від вищого ешелону влади, а від усіх співробітників. Водночас зрозуміло, що усі люди різні й окремі працівники можуть соромитися (боятися) висловлювати свою думку, виносити на обговорення окремі ідеї. Тому з цією метою пропонуємо впровадити відому у світовій практиці «скарбницю бажань». Свого роду це проста коробка з одним розрізом, у яку всі співробітники: від вищого менеджменту до працівників технічного обслуговування можуть анонімно залишати листи з побажаннями та пропозиціями. Щомісячно дані листи працівники відділу кадрів будуть вивчати та ті пропозиції, які реально можна впровадити у діяльність готелю «Україна» будуть реалізовуватися. Такі заходи сприятимуть поліпшенню морально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Також, у готелі «Україна» слід заохочувати ініціативність персоналу, відповідним чином винагороджувати кращих співробітників, вручати іменні грамоти, медалі, розміщувати фото кращих працівників на дошці пошани, давати можливість додаткового відпочинку тощо. Нововведення такого формату

сприятимуть зростанню відданості персоналу готелю та формуванню сприятливого морально-психологічного клімату. У даному питанні не має жодних обмежень для забезпечення розвитку здорового морально-психологічного клімату підійдуть будь-які ідеї, які не вимагають значних фінансових вкладень у період коронакризи, але з іншої сторони зможуть значно підвищити моральний дух персоналу, об'єднати у не простий час з метою досягнення спільних цілей.

На даний час система мотивації у готелі «Україна» є індивідуальною. Кожен отримує премію, заробітну плату відповідно до свого трудового внеску. Офіціанти ресторану при готелі «Україна» отримують також чайові від гостей у тому розмірі, який кожен з відвідувачів забажає залишити. Такий підхід щодо мотивації праці є вірним і більшість компаній використовують при нарахуванні заробітної плати індивідуальний підхід, але в умовах готелю «Україна» це призводить до різних деструктивних конфліктів, які лише шкодять морально-психологічному клімату. Тому пропонуємо одночасно з індивідуальною системою оплати праці впровадити колективне преміювання.

Зокрема, як варіант можна рекомендувати участь персоналу в розподілі прибутку. Даний механізм передбачає певну частку з отриманого чистого прибутку (для прикладу 25 %) розподіляти між усім трудовим колективом. За такого підходу персонал розуміти, що їх кінцевий заробіток залежатиме від результативної діяльності кожного з них та готелю в цілому. Відповідно це об'єднає їх для досягнення поставлених цілей та потрібних результатів. У одному з найбільш престижних готелів Полтавщини – готелі «Аристократ» для згуртованості офіціантів було замінено індивідуальний розподіл чайових на колективний. Індивідуальний підхід застосовується зараз і у готелі «Україна», коли кожен офіціант отримує чайові від гостей за якісне обслуговування. У свою чергу в готелі «Аристократ» всі офіціанти отримані чайові збирають у касу і по закінченню робочого дня розділяють між собою, а також іншими працівниками ресторану при готелі. Вважаємо, що таку практику слід запозичити й готелю «Україна», оскільки він дозволить згуртувати персонал. Не буде боротьби за

більш заможного клієнта та заздрощів, усі отримають порівно. Відповідно й працівники будуть один одного контролювати, намагатимуться бути більш відповідальними, так як від їх роботи залежатимуть грошові заробітки і їх колег.

Для узагальнення у табл. 3.2 наведемо програму покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна» як основи підвищення рівня його згуртованості.

Таблиця 3.2

Програма покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна» як основи підвищення рівня його згуртованості

Ключові заходи	Опис	Очікуваний результат
Створення та розробка Кодексу корпоративної культури	врахування потреб працівників та бажань; формування єдиних цінностей, традицій, місії готелю	створення позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; підвищення згуртованості трудового колективу; забезпечення лояльності персоналу до готелю; створення єдиного колективу односторонніх нахилів на досягнення позитивного результату; поліпшення комунікацій між членами трудового колективу; зростання продуктивності праці персоналу.
Проведення системної діагностики стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі	здійснення анонімного анкетування та опитування працівників; визначення рівня соціально-психологічного клімату	
Організація колективного відзначення свят та знакових подій	організація спільного відпочинку, колективного вітання персоналу з днем народження; відзначення таких свят: Новий рік, 8 березня, день козацтва, день прапора України, день народження готелю, день народження працівника, день праці	
Покращення системи інформування працівників	створення телеграм-каналу; впровадження щорічного «Звіту про сталий розвиток підприємства»; щорічне особисте звітування директора перед трудовим колективом	

Продовження табл. 3.2

Підвищення рівня залученості співробітників	залучення персоналу до обговорення ключових питань та проблем; організація регулярних зустрічей працівників	
---	--	--

Розвиток колективної мотивації персоналу	забезпечення участі персоналу в розподілі прибутку; колективний розподіл чайових	
Запровадження тимблдингу	організація командо утворюючих заходів	

Таким чином, нами запропонована програма покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна» як основи підвищення рівня його згуртованості. До них увійшли такі ключові заходи, як: створення та розробка Кодексу корпоративної культури, проведення системної діагностики стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, організація колективного відзначення свят та знакових подій, покращення системи інформування працівників, підвищення рівня залученості співробітників, розвиток колективної мотивації персоналу, а також запровадження тимблдингу.

У сукупності їх реалізація забезпечить поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Сприятливий його стан забезпечує створення відповідної доброзичливої та комфортної робочої атмосфери, що сприяє виконанню трудових обов'язків й досягненню поставлених цілей.

Основою усіх рекомендованих заходів є впровадження тимблдингу, що є сучасною тенденцією для розвитку згуртованості трудового колективу. Саме тому даному питанню приділимо цілий наступний підрозділ, оскільки він вимагає більш поглибленого вивчення.

3.2. Впровадження тимблдингу для розвитку згуртованості трудового колективу в готелі «Україна»

Практика успішних компаній показує, що головним сучасним інструментом формування та розвитку згуртованості трудового колективу є

впровадження тимбіндингу. Він призначений для побудови команди однодумців та підвищення ефективності командної роботи. Це якраз те, що найбільше страждає у трудовому колективі готелю «Україна».

Рекомендуючи впровадження тимбіндингу для розвитку згуртованості трудового колективу в готелі «Україна» зазначимо, що його ефективність буде лише тоді, коли він застосовуватиметься регулярно. Одиначне впровадження разових тимбіндингових заходів не принесе жодного корисного результату готелю та трудовому колективу. Тому до даного процесі слід підійти відповідально, це не просто гра чи відпочинок, а ціла програма, яка підвищить згуртованість трудового колективу, поліпшить соціально-психологічний клімат та взаємодію співробітників. Результативність тимбіндингу слід розглядати з довгострокової перспективи.

По-друге, іншою проблемою, яка може виникнути при організації тимбіндингу є включення абсолютно усіх співробітників готелю. Слід розуміти, що інтереси кожного працюючого різняться, віковий діапазон членів трудового колективу також різний. Відповідно одна програма тимбіндингу не може підійти для всього трудового колективу. Адже, складно уявити, що інтереси адміністратора готелю «Україна», якому 28 років зійдуться з інтересами прибиральниці готелю, які 61 рік. Тому при організації будь-яких тимбіндингових заходів слід враховувати ці обмеження у готелі. Аналіз наукової літератури дозволив виявити, що найбільш результативними є ті тимбіндингові заходи, у яких бере участь 7-10 осіб. Якраз під дану вікову групу підходить основна когорта співробітників готелю «Україна»: адміністратори, охоронці, менеджери. Саме вони становлять основу трудового колективу готелю «Україна», тому тимбіндингові заходи повинні у першу чергу бути спрямовані на них.

По-третє, у деяких компаніях існує примусова участь підлеглих у тимбіндингових заходах. Коли керівники структурних підрозділів ставлять перед фактом підлеглих: «Не підете на пропонований захід, залишитися без премії». Такий підхід є також не вірним, оскільки у випадку готелю «Україна» тимбіндинг

спрямований не лише на максимальну залученість персоналу в даний процес, але на забезпечення результативності, яка полягатиме у підвищенні згуртованості трудового колективу. Тому у таких заходах повинні брати участь лише ті працівники, які дійсно прагнуть цього.

По-четверте, будь-який тимбілдинговий захід буде неефективним, якщо вище керівництво відмежується від основного контингенту трудового колективу. Головним у організації тимбілдингу готелю «Україна» повинен бути безпосередньо його керівник, який й братиме активну участь у всіх заходах. Сама лояльність персоналу та бажання підлеглих взяти участь у таких заходах зрости за умови участі їх керівника.

По-п'яте, тимбілдинг повинен бути організований у відповідності до потреб та інтересів трудового колективу «Україна». В іншому випадку в учасників пропаде будь-який інтерес до таких заходів та посилиться лише психологічний дискомфорт. Так, якщо весь трудовий колектив є слабко підготовленим фізично та не вміє плавати, а керівник організує тимбілдинг на лодках, можна уявити чи це обернеться. Тому для тимбілдингу відділу кадрів слід проводити опитування на предмет зацікавленості персоналу у тих чи інших заходах. Лише за безпосереднім їх врахуванням у подальшому розробляти тимбілдингові заходи.

Усі наведені обмеження слід враховувати керівництву готелю «Україна» при впровадженні тимбілдингу. Резюмуючи вищенаведене на рис. 3.3 наведемо ключові правила ефективного впровадження тимбілдингу в готелі «Україна».

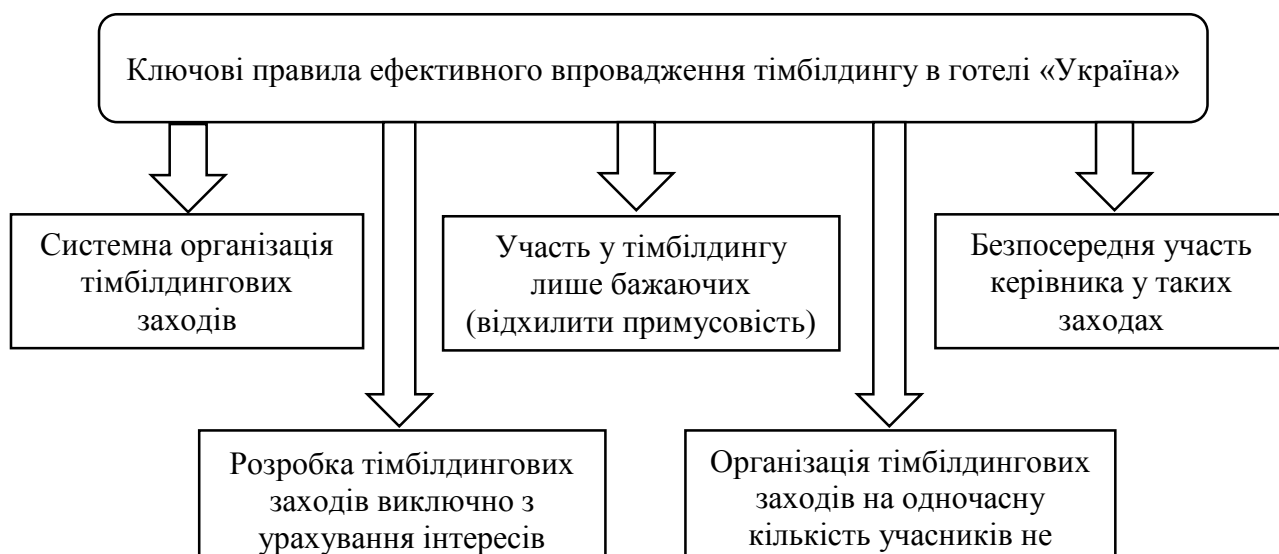


Рис. 3.3. Ключові правила ефективного впровадження тимблдингу в готелі «Україна»

Слідування зазначим правилам вище керівництво зможе організувати ефективні тимблдингові заходи, які зможуть згуртувати трудовий колектив, забезпечити їх ефективну взаємодію.

Переходячи до розробки безпосередніх тимблдингових заходів зазначимо, що найбільшого ефекту можна домогтися при комбінації різних його видів. Тому це врахуємо та створимо комплекс різних програм тимблдингу, які враховуватимуть спортивну, емоційну, навчальну складову. Окрім того, сучасний період функціонування готелю «Україна» характеризується пандемією коронавірусу та введенням локдауну. Тому пропоновані заходи тимблдингу будуть розрахованими як участі у них в дистанційному режимі, так і у режимі офлайн.

Особливе важливе значення тимблдингових заходів під час карантину, так як вони дозволять урізноманітнити карантинний час працівників та забезпечити цікаве його проведення. Окрім того, тимблдинг під час карантину допоможе уникнути депресії. Тимблдинг під час карантину на дистанційному режимі роботи персоналу готелю «Україна» буде дуже корисний, так як має свої переваги, які перерахуємо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Переваги проведення тимблдингу для трудового колективу готелю «Україна»
під час карантину

Переваги	Негативний вплив карантину	Ефективність тимблдингу
----------	----------------------------	-------------------------

Емоційна підтримка	Негативний вплив новин про коронавірус та економічний спад на психологічний стан працівника	Підвищення стабільності персоналу
Підвищення лояльності	У важкі часи багато готелів знижують зарплатний фонд, врізають надбавки, премії, скорочують частину персоналу.	Впевненість працівників готелю в завтрашньому дні та в їх цінності для нього. Позитивний вплив на відношення до роботи, перспективу найближчого майбутнього, ініціативність, залученість і зв'язки з готелем.
Покращення результативності	Зменшення комунікації між працівниками.	Особистий та професійний розвиток працівника готелю «Україна»

Як бачимо, тимбілдинг під час карантину несе у собі багато користі для працівників готелю «Україна». Окрім цього персонал буде у такий непростий для усіх час відчувати емоційну та психологічну підтримку з боку готелю. Саме же готель через розробку цікавих тимбілдингових заходів забезпечить постійну комунікацію між персоналом, яка лише поліпшиться. Адже, у робочій атмосфері у багатьох працівників просто не було фізично часу поспілкуватися зі своїми колегами, дізнатися про них щось нове, поділитися цікавими фактами тощо. У неформальній обстановці, яка створиться через тимбілдинг у кожного з них з'явиться можливість більше пізнати один одного.

Сама розробка тимбілдингових заходів може бути здійснена як окремими працівниками готелю «Україна», так й силами сторонньої організації. У випадку готелю «Україна» пропонуємо завдання щодо організації тимбілдингу покласти безпосередньо на керівника готелю, а також відділу кадрів. Останні допомагатимуть керівнику, оскільки вони більш проінформовані про інтереси та потреби персоналу. Безсумнівно персонал такий крок керівника щодо особистої організації тимбілдингових заходів оцінять та братимуть більш активну участь у них.

Сформуємо спочатку перелік тимбілдингових заходів, які у готелю «Україна» можливо проводити у дистанційному режимі. На рис. 3.4 наведемо

програму тимбілдингу готелю «Україна» у дистанційному режимі на 2021-2023 рр.

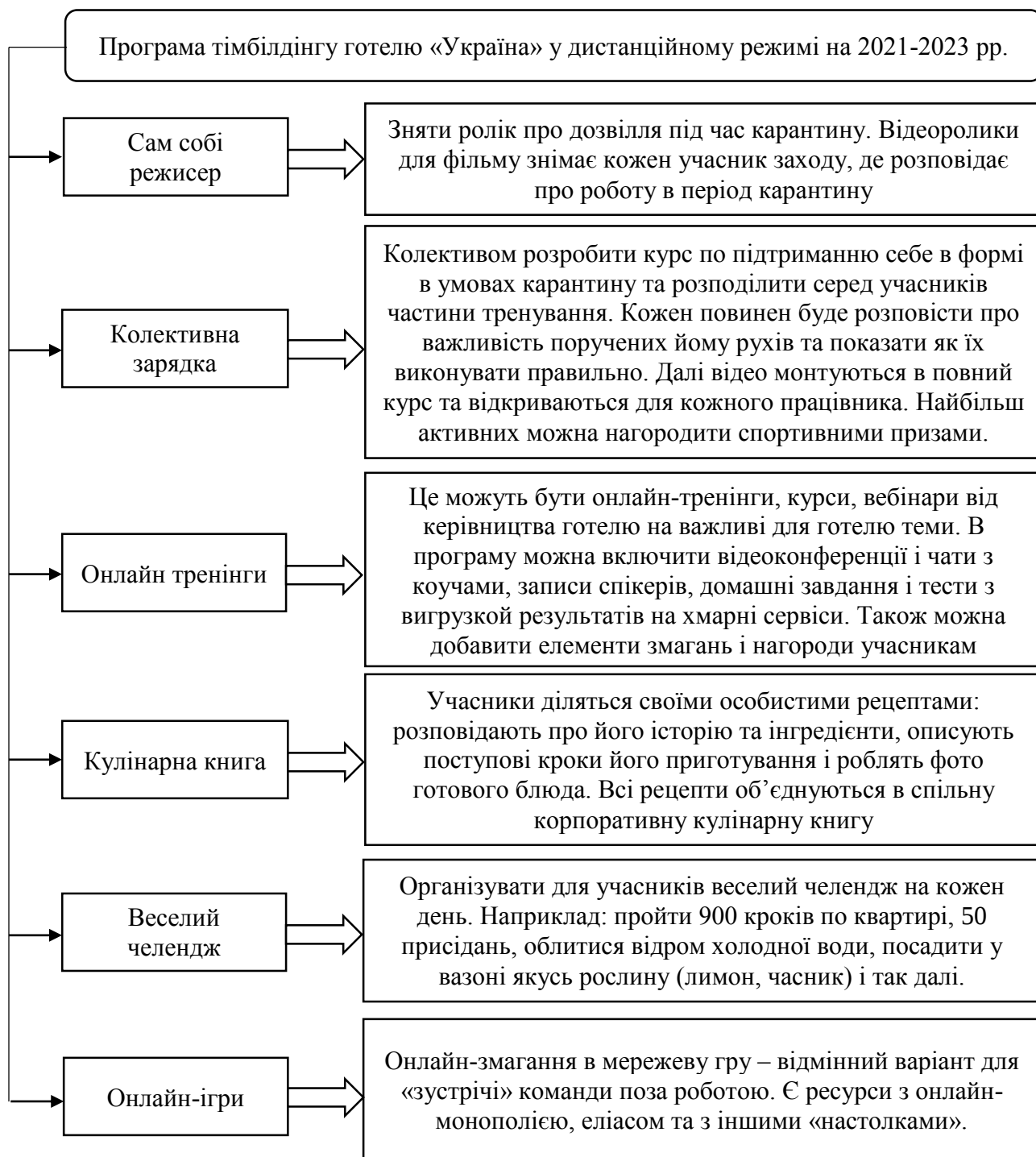


Рис. 3.4. Програма тимбілдингу готелю «Україна» у дистанційному режимі на 2021-2023 рр.

Для успішного впровадження тимбілдингу в готелі «Україна» головне нікого не змушувати брати участь в них, все повинно здійснюватися за власним бажанням безпосередньо працівників. Тимбілдингові заходи слід адаптовувати до інтересів персоналу, що забезпечить їх ефективність.

Пропоновані командотворчі заходи для трудового колективу готелю «Україна» проводяться вдома і не потребують значних затрат як для працівників, так і для самого готелю, адже їх можна провести не звертаючись по допомогу до івент-агенств. Водночас вони допомагають згуртувати трудовий колектив, «підняти» робочий командний дух, уникнути депресивного стану у працівників в період карантину.

Зауважимо, що сьогодні ж тімблдинг дозволяє зачепити такі аспекти роботи з колективом, як:

- розвиток командного духу в роботі членів трудового колективу;
- можливість виявляти та реалізовувати особистісний потенціал працівників;
- демонструє помилки в спілкуванні, які породжують взаємне нерозуміння між членами робочого колективу готелю «Україна»;
- допомагає знайти варіанти вирішення конфліктних ситуацій;
- розвиває здатність швидко приймати рішення в критичних і нестандартних ситуаціях;
- виховує в колективі довіру до готелю «Україна» і один до одного, прихильність цілям готелю;
- є вагомим методом нематеріальної мотивації персоналу, який дозволяє співробітникам відчувати увагу керівництва до кожного її співробітника, що, в кінцевому результаті, дозволяє створити згуртований та креативний колектив однодумців.

Пропонований вище комплекс тімблдингових заходів розрахований на їх проведення у дистанційному режимі в першу чергу в період карантину. Також вважаємо за доречне розробити комплекс заходів у офлайн режимі. Основна мета їх проведення у готелі «Україна» полягає у тому, щоб долучити всіх членів трудового колективу, підвищити настрій та налаштування персоналу на продуктивну роботу й взаємодію співробітників. У табл. 3.3 наведемо перелік пропонованих тімблдингових заходів у режимі офлайн для впровадження у готелі «Україна».

Таблиця 3.3

Перелік пропонованих тимбілдингових заходів у режимі офлайн для
впровадження у готелі «Україна»

Вид тимбілдингу	Командоутворюючий захід	Короткий опис
1	2	3
Інтелектуальний	Конструктор Лего	Команда обирає «очі» – учасника, який бачить результат та має передати все точно другому учаснику, а той – першому, який має зібрати фігуру, конструкцію. Учасник, що збирає має бути на значній відстані від двох інших. Порівнюючи результат з еталоном учасники аналізують правильність розподілу ролей та проблеми в комунікації.
Екологічний	Спільна висадка зелених насаджень на одній з вулиць Лохвиці	Трудовому колективу готелю «Україна» слід долучитися до світової екологічної акції, яка проводиться 10 квітня, коли люди масово висаджують дерева та відповідним чином озеленити одну з вулиць м. Лохвиця.
Спортивний	Спільний перегляд матчів Євро-2020, фіналу ЛЧ	Більшість співробітників готелю «Україна» є любителями футбольних матчів. Організація спільного перегляду матчів майбутнього Євро-2020 на великому екрані дозволить налагодити комунікації між персоналом
	Гра у боулінг	Усі бажаючі діляться на команди по 2 члени у кожній команді та грають у боулінг. Тим самим організовуючи міні-турнір з фіналом. Переможці отримують приз
	«Павутина»	вертикально натягується сітка з кількістю осередків за кількістю учасників. Команді необхідно перебратися з одного боку цієї «павутини» на іншу. У більшість осередків самотійно не вибратися, потрібна допомога інших учасників. Якщо хтось зачіпає за мотузки – вся команда повертається назад. Розмовляти в момент переходу не можна.

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Творчий	Мене непокоїть те, що в коробці	Учасникам анонімно необхідно записати на окремих папірцях одним – двома словами те, що їх зараз турбує або непокоїть на роботі:

		конфлікт, низька заробітна плата, особисті переживання тощо. Усі аркуші складаються в одну коробку. Кожен учасник навмання обравши аркуш і, описавши занепокоєння іншого, запропонує свій спосіб розв'язання проблеми. Вправу буде закінчено тоді, коли в коробці не залишиться папірців.
	Правда / неправда	Учасники сідають колом. Ведучий просить кожного учасника розказати про себе два правдиві факти і один неправдивий. Саме неправдиву інформацію і потрібно подати переконливо, адже за неї нараховуються бали. А ще бали отримує та людина або команда, які її викривають, хто набере найбільше балів дарують приз (грошовий, додатковий день відпустки тощо). Така вправа дозволить співробітникам краще познайомитися, дізнатися одне про одного багато нового, знайти спільні інтереси.

Комплекс пропонованих тимблдингових заходів забезпечить зближення співробітників, поліпшення морально-психологічного клімату та згуртованість трудового колективу. Тимблдингові заходи стануть основою для готелю «Україна» у питанні розвитку згуртованості та поліпшення результатів роботи персоналу.

Реалізуюючи пропоновані заходи готель «Україна» може досягнути наступних заходів:

- створення почуття єдності колективу, організованості, згуртованості;
- заміна у співробітників почуття конкуренції на почуття співробітництва;
- виховання взаємодії між членами колективу;
- вироблення довіри і розуміння в команді;
- об'єднання команди, підняття «командного духу» на новий рівень;
- підвищення мотивації;
- зміцнення авторитету керівників на неофіційному рівні;
- підвищення лояльності персоналу до готелю;
- психологічне розвантаження працівників.

Слід зазначити, що командна робота підвищує продуктивність усього трудового колективу та якість виконання завдань. Тимблдингові заходи

зближують колег та позитивно діють на атмосферу у готелі «Україна». Відповідно, керівництву готелю «Україна», яка на даний хоче залишитися конкурентоспроможною та вижити у непростий час пандемії коронавірусу, доцільно звернути увагу на питання організації тимбілдингу, що дозволить поліпшити згуртованість трудового колективу. В цілому ефективна командна робота, зокрема в готельно-ресторанному бізнесі, покращує продуктивність усього готелю та робить його привабливим як для клієнтів, так і для потенційних співробітників. Тому керівникам готелю «Україна» слід приділяти достатню увагу питанню розвитку згуртованості трудового колективу.

Таким чином, основою згуртованості трудового колективу готелю «Україна» повинна стати реалізація тимбілдингових заходів. У рамках цього запропоновано ряд пропозицій щодо тимбілдингу у дистанційному та офлайн режимі. Проведення тимбілдингу в дистанційному режимі зумовлено впровадженням карантину через пандемію коронавірусу. Нами запропоновано використання різної тематики тимбілдингу: творчого, інтелектуального, спортивного, екологічного та інших. Щоб домогтися ефективності від них слід забезпечити системне їх проведення. Усі заходи у межах тимбілдингу спрямовані на розвиток згуртованості трудового колективу, поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Їх організовувати зможе безпосередньо самостійно готель «Україна» без залучення сторонніх організацій. Обов'язковою є участь безпосередньо керівника готелю. Позитивним є те, що значних фінансових вкладень ці тимбілдингові заходи не потребують, за орієнтовною оцінкою загальні витрати складуть близько 50 тис. грн. на подарунки, купівлю зелених насаджень, організацію харчування тощо.

Висновки за розділом 3

Розробивши шляхи підвищення рівня згуртованості трудового колективу готелю «Україна» доцільно зробити наступні висновки.

1. Розроблено напрями покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна» як основи підвищення рівня його згуртованості. До них увійшли такі ключові заходи, як: створення та розробка Кодексу корпоративної культури, проведення системної діагностики стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, організація колективного відзначення свят та знакових подій, покращення системи інформування працівників, підвищення рівня залученості співробітників, розвиток колективної мотивації персоналу, а також запровадження тимбілдингу. У сукупності їх реалізація забезпечить поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Сприятливий його стан забезпечує створення відповідної доброзичливої та комфортної робочої атмосфери, що сприяє виконанню трудових обов'язків й досягненню поставлених цілей.

2. Запропоновано впровадження тимбілдингу для розвитку згуртованості трудового колективу в готелі «Україна». У рамках цього запропоновано ряд пропозицій щодо тимбілдингу у дистанційному та офлайн режимі. Проведення тимбілдингу в дистанційному режимі зумовлено впровадженням карантину через пандемію коронавірусу. Нами запропоновано використання різної тематики тимбілдингу: творчого, інтелектуального, спортивного, екологічного та інших. Щоб домогтися ефективності від них слід забезпечити системне їх проведення. Усі заходи у межах тимбілдингу спрямовані на розвиток згуртованості трудового колективу, поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Їх організовувати зможе безпосередньо самостійно готель «Україна» без залучення сторонніх організацій. Обов'язковою є участь безпосередньо керівника готелю.

ВИСНОВКИ

У процесі проведеного дослідження виконано усі поставлені завдання у межах основної мети. На основі цього отримано наступні результати:

1. Визначено місце персоналу в діяльності туристичного підприємства. З'ясовано, що персонал є головним стратегічним активом туристичного підприємства, від його прямо залежать результати діяльності всієї організації. Під персоналом розуміється сукупність усіх найманих працівників, які працюють на туристичному підприємстві та виконують свої трудові обов'язки. В залежності від виконуваних функцій персонал туристичного підприємства поділяють на такі категорії: молодший обслуговуючий персонал, робітники, службовці, фахівці, а також керівники.

2. Досліджено особливості формування згуртованості трудового колективу в туристичному підприємстві. Встановлено, що згуртований трудовий колектив – це сукупність працівників об'єднаних спільними цілями, цінностями, традиціями, стандартами, ідеями та єдиною місією. Досягти згуртованості персоналу є досить складним завданням, яке вимагає значних витрат часу та зусиль. Первинним у даному процесі є пошук та підбір відповідних працівників, які відповідають встановленій ідеї на туристичному підприємстві. Навіть найбільш кваліфікований працівник туристичної сфери, який не розділятиме прийнятих традицій, може більше нашкодити, а ніж принести користі туристичному підприємству.

3. Розглянуто інструменти формування згуртованого трудового колективу в туристичному підприємстві. Практика діяльності туристичних підприємств багата на різні інструменти формування згуртованості трудового колективу. Проведений аналіз дозволив виокремити 5 найбільш ефективних інструментів, якими є: командоутворюючі тренінги, корпоративна культура, мотивація, гейміфікація, а також корпоративні заходи. Кожен з них має свої особливості застосування та переваги. Позитивного результату можна домогтися при одночасному використанні одразу декількох інструментів, що дозволить домогтися кінцевої цілі по згуртуванні трудового колективу. Головне до даного процесу підходити системно та розробляти цілу програму по формуванні згуртованості, яка включатиме конкретні заходи.

4. Проведено стратегічний аналіз готелю «Україна», який розміщений у центрі м. Лохвиця та має вдале географічне положення. У готелі «Україна» розміщуються як поодинокі туристи, так й ділові люди, які приїхали в місто з метою вирішення питання бізнесу. Готель «Україна» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Проведений SWOT-аналіз показує досить високі перспективи діяльності готелю «Україна». Що стосується зовнішнього середовища, то його вплив на діяльність готелю здебільшого негативний. Ефективність діяльності готелю «Україна» може бути досягнута завдяки кооперації з іншими підприємствами туристичної галузі, зокрема через створення туристичних кластерів, що забезпечить ймовірність отримання синергії від такої співпраці.

5. Здійснено аналіз системи управління персоналом готелю «Україна». Система управління персоналом готелю «Україна» складається з директора, головного адміністратора та головного бухгалтера. Між ними розподілені функції у сфері управління персоналом. Внаслідок невеликої кількості працюючих, яких за результатами 2020 р. складало лише 10 осіб, спеціалізований відділ кадрів на досліджуваному готелі відсутні. Саме тому окремі функції розподілені між керівниками готелю «Україна». Між ними розподілені ключові завдання й обов'язки у питанні управління персоналом. Опосередковану роль займає бухгалтер, який відповідальний за нарахування оплати праці працівникам.

6. Проведено оцінку рівня згуртованості трудового колективу готелю «Україна». За допомогою тесту К. Сішори встановлено, що існуючий рівень згуртованості трудового колективу готелю «Україна» відповідає середньому рівню, що недостатньо в сучасних умовах для закладів гостинності та потребує поліпшення. Завдяки анкетуванню з'ясовано, що значна кількість працівників оцінює атмосферу у трудовому колективі як напружену, а відносини у трудовому колективі не дружніми. Така ситуація не сприяє розвитку та ефективній діяльності готелю «Україна», лояльність персоналу до даного закладу є доволі низькою.

7. Розроблено напрями покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна» як основи підвищення рівня його згуртованості. До них увійшли такі ключові заходи, як: створення та розробка Кодексу корпоративної культури, проведення системної діагностики стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, організація колективного відзначення свят та знакових подій, покращення системи інформування працівників, підвищення рівня залученості співробітників, розвиток колективної мотивації персоналу, а також запровадження тимбілдингу. У сукупності їх реалізація забезпечить поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Сприятливий його стан забезпечує створення відповідної доброзичливої та комфортної робочої атмосфери, що сприяє виконанню трудових обов'язків й досягненню поставлених цілей.

8. Запропоновано впровадження тимбілдингу для розвитку згуртованості трудового колективу в готелі «Україна». У рамках цього запропоновано ряд пропозицій щодо тимбілдингу у дистанційному та офлайн режимі. Проведення тимбілдингу в дистанційному режимі зумовлено впровадженням карантину через пандемію коронавірусу. Нами запропоновано використання різної тематики тимбілдингу: творчого, інтелектуального, спортивного, екологічного та інших. Щоб домогтися ефективності від них слід забезпечити системне їх проведення. Усі заходи у межах тимбілдингу спрямовані на розвиток згуртованості трудового колективу, поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Їх організовувати зможе безпосередньо самостійно готель «Україна» без залучення сторонніх організацій. Обов'язковою є участь безпосередньо керівника готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про туризм» : станом на 15 січня 2015 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. Київ : Парлам. вид-во, 2015. 96 с.
2. Кодекс законів про працю [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>. Заголовок з титулу екрану. (Дата звернення 23.05.2021 р.).
3. Аніщенко А.П. Тимбілдинг як одна з перспективних моделей корпоративного менеджменту в туризмі / А.П. Аніщенко, М.Н. Зайцева // Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку: матеріали Міжнар. наук. конф. (м. Харків, 21-22 листопада 2019 р.). Харків: Харк. держ. акад. культури, 2019. С.104-106.
4. Базалійська Н.П. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві / Н.П. Базалійська, С.С. Микитюк // Економіка та управління підприємством. 2017. № 1. С. 24-31.
5. Бакало Н.В. Психологічні аспекти управління згуртованості трудового колективу підприємств туристичної індустрії / Н.В. Бакало // Business processes in tourism : coll. monograph = Бізнес-процеси у туризмі : кол. моногр. Poznan: Wydawnictwo Naukowe, 2019. Р. 95-102.
6. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Київ: Центр учбової літератури. 2011. С. 391-417.
7. Бігдан М.Г. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом / М.Г. Бігдан, Ю.Ю. Карлик // Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 2 (8). С. 43-49.
8. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування / В. Воднік //Бюлетень. 2013. № 5. с. 36-70.
9. Гарвардська школа бізнесу [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.unipage.net/ru/harvard_business_school. Заголовок з титулу екрану.
10. Гарват О.А. Особливості управління персоналом туристичних компаній / О.А. Гарват // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 6. Т. 2. С. 66-74.

11. Голубев С.М. Соціально-психологічні складові згуртованості трудового колективу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream>. Заголовок з титулу екрану. (Дата звернення 23.05.2021 р.).
12. Голубка О.Я. Аналіз методів управління персоналом / О.Я. Голубка, Ю.О. Дідович, Я.Ф. Копустяк // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5(1). С. 113-117.
13. Готелі Лохвиці [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.google.com/search?> Заголовок з титулу екрану. (Дата звернення 23.05.2021 р.).
14. Готель Україна [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ukraina.in.ua/>. Заголовок з титулу екрану. (Дата звернення 23.05.2021 р.).
15. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження / О.В. Грідін // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160-172.
16. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І.А. Грузіна, В.І. Дериховська. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
17. Дарміць Р.З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності / Р.З. Дарміць, Г.П. Горішна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 26-34.
18. Дибоу Т.А. Основные методы сохранения сплоченности коллектива // Т.А. Дибоу // Лидерство и менеджмент. 2017. Том 4. № 2. С. 77-84.
19. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики / Г. В. Долга // Інтелект ХХІ. 2018. № 2. С. 71-75.
20. Древецька О.І. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі / О.І. Древецька, Г.М. Юрчик // Студентський

вісник національного університету водного господарства та природокористування. 2017. № 2. С. 78-80.

21. Друкер П. Менеджмент в ХХІ веке: учебное пособие / П. Друкер. Москва: Вильямс, 2001. 272 с.

22. Дяків О.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено) / О.В. Дяків. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

23. Жигайло Н.І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі / Н.І. Жигайло // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. 2012. Вип. 2 (1). С. 374-383.

24. Залюбінська Л.М. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик. Одеса: ОНУ, 2016. Ч. 2. 2017. 558 с.

25. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г.І. Зеленько, Л.Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2012. Т. 133. С. 65-71.

26. Зудова І. Ю. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства / І. Ю. Зудова, А. В. Котелевська // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 20. С. 341-344.

27. Ілляш О.І. Майбутнє Нг менеджменту: тенденції, ризики, мотивація / О.І. Ілляш // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. № 10. С. 70-81.

28. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н.В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111-115.

29. Калюжна Ю.В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу / Ю.В. Калюжна, К.В. Захарова // Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 3(2). С. 108-112.

30. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / С. Кові. Київ: «Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2012. 84 с.
31. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення / Є.І. Ковтун // Молодий вчений. 2016. № 6. С. 46-50.
32. Король О.Д. Менеджмент туризму: навч. посіб. / О.Д. Король, М.П. Крачило. К.: Знання, 2009. 248 с.
33. Кравець І.М. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі та шляхи його поліпшення / І.М. Кравець, Н.Р. Совира // International scientific conference «Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions», Sept. 28th, 2016, Kielce, Poland : proceedings of the conference. Kielce: Baltija Publ., 2016. Pt. II. P. 73-76.
34. Кравченко О.О. Психологічні аспекти управління персоналом / О.О. Кравченко, С.В. Кикоть // Молодий вчений. 2016. № 3. С. 101-103.
35. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О.М. Криворучко. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
36. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник. Затверджено МОН / Кудла Н.Є. К.: Знання, 2012. 343 с.
37. Лепейко Т.І. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. Х.: ХНЕУ, 2017. 234 с.
38. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери / Лєскова Л. Ф. // Молодий вчений. 2017. №4. С. 98-103.
39. Мальська М. П. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика навч. посіб. / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун, І. З. Жук. К.: Центр учбової літератури, 2013. 234 с.
40. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І.А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 15.5. С. 376-380.

41. Мельник І.О. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом / І.О. Мельник, А.А. Разговорова // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2019. №18. С. 99-105.
42. Михайленко Д.Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Д.Г. Михайленко; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. Харків, 2011. 22 с.
43. Назарова Г.В. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату / Г.В. Назарова, А.Д. Романов // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип.14. Ч. 1. С. 79-84.
44. Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації / Н.Ю. Олійник // Молодий вчений. 2017. № 4. С. 725-728.
45. Павлова І.І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві / І.І. Павлова // Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2013. Вип. 33. С. 189-196.
46. Петруня Ю.Є. 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.
47. Пузирьова П.В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства /П.В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 1. С. 158-162
48. Пушкар З. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування / З. Пушкар, Г. Войтович // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2013. Вип. 18. С. 133-143.
49. Річард Б. Мои правила / Б. Річард. – Москва: Альпіна Паблішер, 2018. 359 с.
50. Ровенська В.В. Особливості управління персоналом у туристичній галузі України / В.В. Ровенська, Н.С. Шишкова // Приазовський економічний вісник. 2019. № 2-3(14). С. 222-229.

51. Романов А.Д. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві / А.Д. Романов // Бізнес-інформ. 2015. № 8. С. 303-308.
52. Сагайдак-Нікітюк Р.В. Соціально-психологічні умови, що впливають на психологічний клімат у трудовому колективі / Р.В. Сагайдак-Нікітюк, Н.В. Андрієнко, Н.В. Альохіна // Управління якістю в фармації : матеріали XIV наук.-практ. конф., м. Харків, 22 трав. 2020 р. Х.: НФаУ, 2020. 251 с.
53. Скриньковський Р. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві / Р. Скриньковський, О. Шпак, С. Леськів // Траєкторія науки. 2018. Вип. 4(2). С. 1024-1032.
54. Скриньковський Р. М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві / Р. М. Скриньковський // Бізнес Інформ. 2016. № 4. С. 268-273.
55. Стойка С.О. Проблеми та перспективи розвитку туристичної галузі України в умовах економічної нестабільності / С. О. Стойка // Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 21. С. 86-90.
56. Сухорукова Т.Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності колективу / Т.Г. Сухорукова // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 440-443.
57. Тимохіна О.О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства / О.О. Тимохіна // Економіка і регіон. – 2013. № 4. С. 106-112.
58. Ткаченко М.І. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства / М.І. Ткаченко, О.В. Ткаченко, О.В. Жукова // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 4 (16). С. 121-124.
59. Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності / І.В. Філіпішин // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 41-47.

60. Хмелевська А.Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві / А. Ю. Хмелевська // Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. № 1. С. 107-113.

61. Церковна А.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом / А.В. Церковна, В.В. Харламова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). С. 78-85.

62. Черниш І.В. Формування корпоративної культури як фактору конкурентоспроможності підприємств сфери туризму / І.В. Черниш, Н.В. Бакало, В.М. Маховка // Economic strategies for the development of society : collective monograph. Boston : Primedia eLaunch, 2020. Р. 141-146.

63. Чхеайло А.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом / А.А. Чхеайло // Соціальна економіка. 2020. Вип. 60. С. 203-213.

64. Шість вправ для тимбілдингу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://naurok.com.ua/post/6-vprav-dlya-timbildingu>. Заголовок з титулу екрану. (Дата звернення 23.05.2021 р.).

65. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. Х.: ХНЕУ, 2015. 218 с.

66. Що таке тимбілдинг (командоутворення): ідеї та сценарії + інструкція як все правильно організувати [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://itstatti.in.ua/18-biznes/490-timbilding.html#punkt-7>. Заголовок з титулу екрану. (Дата звернення 23.05.2021 р.).

67. Ярмолюк Л.І. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом / Л.І. Ярмолюк, Д.І. Хлуп'янець, І.В. Яблонська // Приазовський економічний вісник. 2020. Вип.3(20). С.152-156.

68. Booking.com. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.booking.com>. Заголовок з титулу екрану. (Дата звернення 13.05.2021 р.).

69. Cameron K.S. Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana / K.S. Cameron, R.E. Quinn // Model wartości konkurujących. Warszawa: Wolters Kluwers. 2015. Vol. 5. pp. 36-44.
70. Eldridge J. A sociology of organization / J. Eldridge, A. Crombie // London: Allen&Unwin, 2004. pp. 41-52.
71. Fortune [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://fortune.com/> Заголовок з титулу екрану. (Дата звернення 23.05.2021 р.).
72. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind / G. Hofstede. London; New York, Mc Graw-Hill, 2001. 219 p.
73. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management / A. Laurent // International Studies of Management and Organization. 2013. Vol. 13. No 1-2. P. 75-96.
74. Ramesh Kumar M. The features for formation of favorable socio-psychological climate in the labor collective / M. Ramesh Kumar, S.B. Ivanytska, T.O. Halaida // Економіка і регіон. 2020. № 1 (76). С. 92-98.
75. Shahzad F. Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview / F. Shahzad // Interdisciplinary journal of contemporary research in business. 2012. № 9. pp. 975-985.
76. Sinek S. Find Your Why: A Practical Guide for Discovering Purpose for You and Your Team / S. Sinek. London: Penguin Books Ltd, 2018. 256 p.
77. Tripadvisor [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.tripadvisor.ru/>. Заголовок з титулу екрану. (Дата звернення 23.05.2021 р.).

ДОДАТКИ

Анкета опитування працівників готелю «Україна» для визначення рівня
згуртованості трудового колективу

З метою оцінки рівня згуртованості трудового колективу готелю «Україна» пропонується декілька питань. Підкресліть ту відповідь, яка найбільше підходить Вам.

1. Як би ви оцінили, свою приналежність до трудового колективу?

- А) Відчуваю себе її членом, частиною колективу
- Б) Беру участь у більшості видів діяльності
- В) Беру участь лише в окремих видах діяльності
- Г) Не відчуваю себе членом колективу
- Д) Живу та існую окремо від нього
- Е) Не знаю, важко відповісти

2. Чи перейшли би Ви працювати на інше підприємство, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?

- А) Так, дуже хотів(ла) би перейти
- Б) Швидше перейшов(ла) би, ніж zostав(ла)ся
- В) Не бачу ніякої різниці
- Г) Швидше залишив(ла)ся б працювати у готелі
- Д) Дуже хотів(ла) би залишитись далі працювати у готелі
- Е) Не знаю, важко відповісти

3. Які у Вас стосунки з керівником?

- А) Кращі, ніж у більшості колективів
- Б) Приблизно такі ж, як у більшості колективів
- В) Гірші, ніж у більшості колективів
- Г) Не знаю, важко відповісти

4. Чи дружні відносини з колегами?

А) Так

Б) Більше так, ніж ні

В) Більше ні, ніж так

Г) Ні

5. Яка атмосфера панує у Вашому трудовому колективі?

А) Доброзичлива

Б) Професійна

В) Напружена

Г) Стресо́ва