

Mieszko I School of Education
and Administration in Poznan

Poltava National Technical
Yuri Kondratyuk University

BUSINESS PROCESSES IN TOURISM
БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В ТУРИЗМІ

Collective monograph
Монографія

Poznan
2019

ЗМІСТ

	С.
ПЕРЕДМОВА	6
РОЗДІЛ 1. МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ТУРИЗМІ	8
<i>Девадзе А.Х., Крекотень І.М., Скриль В.В.</i> Моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств	8
<i>Фастовець О.О.</i> Моделі державного регулювання сфери туризму.	22
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ	33
<i>Сущенко О. А., Сущенко С. С.</i> Організація взаємодії малих та великих підприємств (із прикладами в туристичній галузі).	33
<i>Романова А. А.</i> Застосування методик збору та аналізу інформації при стратегічному плануванні в туризмі.	45
<i>Глебова А.О., Зернюк О.В.</i> Сучасні аспекти процесу управління готельними підприємствами України.	61
<i>Васюта В.Б., Биба В.В., Міняйленко І.В.</i> Науково-методичний підхід до формування системи управління туристичним підприємством.	78
.....	
<i>Бакало Н. В.</i> Психологічні аспекти управління згуртованості трудового колективу підприємств туристичної індустрії	95
<i>Коба О.В., Миронюк Ю.Ю.</i> Туристична діяльність: облік і оподаткування.	103
<i>Бошота Н.В.</i> Стратегічні підходи розвитку туристичного бізнесу в Україні	119
РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ТУРИЗМІ	128
<i>Черниш І.В., Маховка В.М.</i> Особливості використання віртуальних та інтерактивних технологій в сфері туризму	128
<i>Лущик М. В., Роїк О. Р.</i> Аналіз соціальних мереж як метод оцінки якості надання готельних послуг	138
<i>Ічанська Н.В., Сєрова М. М.</i> Інформаційні технології та методи веб-розробки інтернет-ресурсів в туристичній галузі.	151

Бакало Н. В.

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНОСТІ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Посилення уваги до соціального розвитку колективу підприємства викликане тим, що спостерігається стійке збільшення значення соціальних факторів у підвищенні економічної ефективності підприємств туристичної індустрії. Проте діагностика ефективності соціальних заходів є слабо формалізованою. Певна недостатність теоретичної бази й практичного досвіду управління розвитком трудового колективу підприємств туристичної індустрії значно обмежують ефективність управління даними процесами.

Сьогодні ми маємо проблеми практично на всіх рівнях управління. На рівні конкретних особистостей це проблема мотивації. Люди масово не хочуть працювати. Робота завжди була в основному вимушеним заходом, але її наявність, як правило, розглядалося як благо, люди намагалися працювати і роботою дорожили. Сьогодні ж, намагатися ніхто особливо не хоче. Гроші мотивують слабо і тимчасово, інші блага – ще слабше. Працівник, який прагне вчитися, розвиватися – сьогоднішні практики в управлінні стверджують, що це, швидше, виняток із правил.

На рівні трудових колективів, ситуація не набагато краще, проблем більше ніж рішень. Проблеми підпорядкування, взаємодії, особистої ініціативи вельми серйозні. Люди не тільки не хочуть працювати самі по собі, вони ще й неефективні в рамках колективів – то норовлять попрацювати на свою кишеню, то саботувати потрібну дію, то з'ясувати відносини, що також шкодить робочим процесам. Доводиться встановлювати жорсткі норми, що описують кожен крок. А це провокує до проблем вже на наступному рівні.

На рівні компанії в цілому, організаційної структури, за часту діє адміністративно-командна модель управління. Будь-яке підприємств туристичної індустрії, яка вийшла з масштабів дрібного бізнесу, неминуче становиться бюрократизованою – інакше ситуацію в компанії під контролем не втримати. Ринки стають все складніше та змінюються все швидше, і в цьому середовищі жорсткі забюрократизовані структури вже не можуть успішно працювати в таких умовах. Український ринок, диктує свої закони, але описані проблеми існують не тільки в нашій країні, це загальносвітова проблема. Неефективне відмирає, еволюція не знає жалю, це

означає, що підприємства чекають масштабні зміни, в результаті яких ці проблеми будуть усунені або нівельовані. Або ж, виникнуть нові структури, позбавлені цих проблем, а структурам, які працюють за старими принципами, доведеться піти з ринку. Але, безумовно, зміни в сфері управління будуть дуже масштабні і не залишать в діяльності існуючих принципів.

Почнемо з індивідуального контексту.

Люди не хочуть працювати, і це безглуздо засуджувати – потрібно виявляти проблему та вирішувати, насильство тільки посилює кризу легітимності і мотивації. Люди не хочуть працювати на роботі, яка їм нецікава, як наслідок стають актуальними сучасні принципи стимулювання, коли ефективність працівників доводиться купувати, але це шлях в нікуди. В умовах економічного зростання, який слідує за кризами, ціни на цю покупну ефективність працівників постійно зростають. Незабаром, вони стануть затратними для роботодавця, знову криза неефективності і знову падіння. Доведеться визнати, що для подальшого зростання ефективності, необхідно серйозно задуматися про те, як зробити роботу цікавою для працівника, лише це надасть можливість вивести ефективність на новий рівень. Що означає словосполучення «цікава робота», якщо ми будемо думати не з точки зору емоцій, а з точки зору системи, то воно означає, що робота повинна відповідати талантам, навичкам та потребам працівника. А це говорить про те, що потрібні інші, більш сучасні схеми роботи з кадрами. Нові класифікації працівників на підставі їх талантів і потреб, здібностей і якостей. Потрібно більш детальний вивчати психологію особистості – профайлинг (поділ за типами) працівників за когнітивним стилям і іншим властивостям. І потрібна повна ревізія всіх позицій і посад з точки зору того, людині якого типу дана позиція підходить найкраще. Можливо, навіть цілі компанії доведеться класифікувати за схожим принципом: де якого типу людини буде комфортніше працювати. Сучасні можливості нейрофізіології і психології, поки що дозволяють це зробити з великими труднощами, але в теорії - це можливо вже сьогодні. Наука не стоїть на місці, а значить скоро ми отримаємо цілком доступні і ефективні інструменти для реалізації таких завдань. Людський фактор стає все більш важливим, і з цим доведеться рахуватися. Тим більше, що це обіцяє зростання ефективності праці, а це веде до зростання прибутку і іншим вигодам. а значить скоро ми отримаємо цілком доступні і ефективні інструменти для реалізації таких завдань.

Колективний контекст. Нові принципи організації трудових колективів видно вже сьогодні. Поки що вони зустрічаються переважно в високотехнологічній сфері, але очевидно, що ця галузь знаходиться в авангарді розвитку і скоро ці принципи перейдуть і в інші, більш традиційні області.

Ще одним аспектом є активний розвиток принципів проектного управління. Все більше і більше галузей переходить до проектних принципам роботи, як до більш ефективним і багато в чому, більш логічним. Це говорить про те, що в майбутньому, основним структурним елементом компанії буде робоча група, яку збирають під конкретну задачу. Ця група повинна мати високий рівень мотивації і самоорганізації, не вимагати постійного директивного впливу ззовні, вона не зможе ефективно працювати без досить високого ступеня свободи. Що, в свою чергу, потребують нових підходів в управлінні: нових принципів збору робочих груп (в тому числі, на підставі вже описаного вище психологічного і нейрологічного профайлінга). Це потребує масової наявності таких фахівців, як модераторів робочих груп і професіоналів в області групової динаміки. І звичайно ж, виникнуть різні ефективні шаблони підбору відповідних людей на потрібні місця в цих командах. Робочі команди будуть збиратися по великому колу різних завдань: від розробки стратегії просування нового продукту до розробки принципів корпоративної культури компанії. Алгоритми організації проектних команд повинні бути відпрацьовані досить добре, щоб не викликати ступору у керівництва.

Організаційний контекст. Основний із контекстів, так як всією кількістю робочих груп, потрібно управляти, притому з урахуванням тонкої душевної організації самих працівників (які, якщо щось йде не так, почнуть впадати то в депресію то в істеріку). З часом люди втрачають готовність підпорядковуватись іншій людині взагалі. Три роки тому, в Масачусетському інституті технологій (MIT) був проведений дуже цікавий експеримент, в ході якого з'ясувалося, що люди з більшою готовністю підпорядковуватися при цьому показують більш високу ефективність. У 2015 році, компанія Hitachi вже реалізувала програму управління на базі штучного інтелекту.

Підпорядкування підлеглого керівникові в існуючому вигляді, а можливо і взагалі, в наш час втрачає сенс і ефективність. В ієрархічній взаємодії людей занадто багато людських та особистих взаємостосунків: «начальник на мене тримає зуб», «підлеглі мене не люблять» та інший ментальний шум, який вельми негативно позначається на ефективності роботи, в такому випадку, принцип

директивного управління потрібно уникати, замінивши його вже згаданим вище штучним інтелектом. Розробка систем саморозвитку сьогодні є масовим явищем, як свого часу складання комп'ютерної техніки в гаражах. І близький той день, коли кожна пристойна компанія, поряд з парком комп'ютерів і своєї власної мережею, буде мати і свою власну інтелектуальну програму, що адаптується під завдання і особливості діяльності. І саме Artificial Intelligent буде займатися розподілом завдань, збором зворотного зв'язку і внутрішньої аналітикою. Тим самим, потреба в керівниках різного рівня, в «вертикалі влади» ризикує піти.

А по-друге, замість керівників, виникнуть зовсім інші робочі місця для інших фахівців, які будуть займатися не розподілом завдань, а оптимізацією в сфері людського фактора: корпоративні психотерапевти, ідейні натхненники, координатори взаємодії між людьми.

Отже, на нашу думку трудовий колектив – це об'єднання людей для здійснення спільних дій заради досягнення суспільно-корисних цілей, які пов'язані єдністю інтересів, оформлені структурно і мають органи управління, дисципліну і відповідальність.

Згуртованість колективу свідчить про згуртовану поведінку учасників, що ґрунтуються на загальній зацікавленості, визначених орієнтирів, нормах, цілей і шляхів їх вирішення. Згуртованість виступає однією з головних соціологічних ознак колективу.

Виступаючи як згуртована група, колектив має досить великі можливості в забезпеченні ефективності трудової діяльності. При виконанні багатьох завдань, особливо підвищеної складності, необхідна велика кількість людей, які володіють різноманітними знаннями і навичками. У таких колективах, видно результати колективної роботи, що значно перевищують суму індивідуальних досягнень.

Незважаючи на те, що при прийнятті рішень, група схильна до підвищеного ризику, і саме групова робота є більш продуктивним при розробці найбільш плідних і обґрунтованих ідей, а також при всебічній оцінці тих чи інших проектів.

Є різні пояснення цього феномена в науковій літературі:

конформістський тиск - проявом його є те, що учасники групи не завжди схильні до висловлювань своїх поглядів, які можуть суперечити раніше викладеним думкам (перш лідерських точок зору і позицій більшості);

почуття переоцінки і завищення своїх можливостей - прогресує при посиленому спілкуванні в групі (підвищений розуміння «ми», що знижує відчуття ризику);

взаємне «зараження сміливістю» - даний ефект притаманний груповим комунікаціям;

зменшення почуття небезпеки і обережності, через раніше отриманий груповий досвід. Положення окремих працівників менш стійке, ніж існування всього колективу. Також, групові поразки, як правило, менш помітні;

широке поширення суджень (найчастіше негативних) - відповідальність при групових рішеннях переноситься на багатьох членів, що помітно знижує індивідуальну відповідальність;

вплив лідерів - перш за все формальних керівників, які повинні створювати впевнену і оптимістичну атмосферу досягнення цілей;

Згуртованість колективу проявляється в залучених до нього його членів, можливості їх загального впливу на окрему людину, що наштовхує на активну поведінку в середині групи, що зменшує шанси покинути її.

Згуртованість колективу обумовлена:

взаємним тяжінням людей в процесі пошуку допомоги або підтримки при досягненні мети;

емоційними вигодами один до одного;

усвідомленням важливості місця колективу в суспільстві.

Високо згуртованим групам відповідають визначені ознаки рис. 1.

Перші сім особливостей вважаються позитивними, а остання - негативна.

Особливостями групового мислення і групового тиску вважаються:

1) хибне уявлення, що група не може бути вразливою (учасники групи здатні переоцінювати правильність своїх вчинків і частіше позитивно приймають ризиковані рішення);

2) велика впевненість в моральну поведінку і вірність колективу (учасники групи впевнені в моральній безпомилковості власного групової поведінки і в надмірній кількості зовнішньої критики);

3) зневага неприємною інформацією (відомості, які суперечать колективним думкам, зазвичай не беруться до уваги);

4) негативна стереотипізація сторонніх (зазвичай стратегії, наміри і досягнення конкурентів, розуміються як помилкові, недружні і т.п.);

5) власна цензура (деякі учасники групи, слідстві тривоги можуть зруйнувати групову гармонію, приховуючи свої інтереси і погляди, не висловлюючи свої думки).

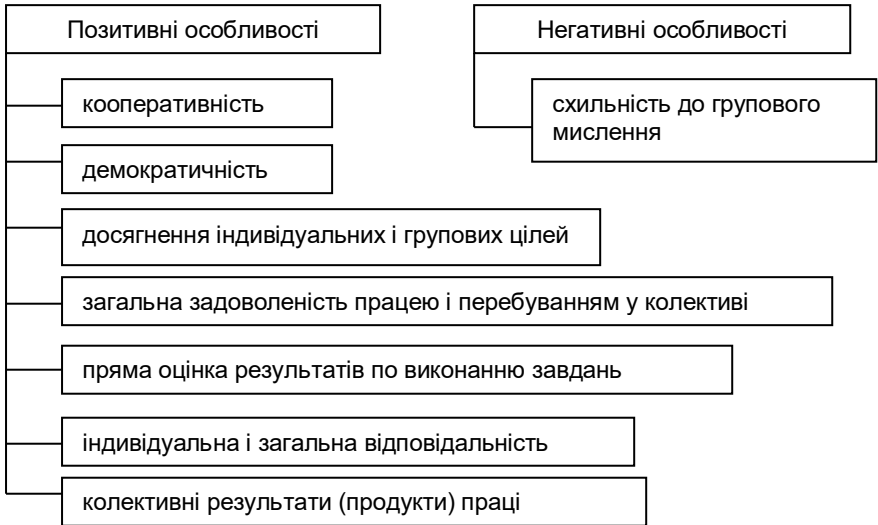


Рис. 1. Позитивні та негативні особливості згуртованості колективу підприємств туристичної індустрії

Виявлення представлених раніше симптомів групового мислення і групового тиску є непостійним і необов'язковим. Однак керівники обов'язково повинні володіти інформацією про такі ризики і виключати їх появу. Потрібно також враховувати інші групи і форми групового тиску, до яких відносяться різні неформальні санкції з боку більшої частини учасників групи до порушників групових норм, в першу чергу серед «новачків». Дані санкції можуть призвести до гострих конфліктів.

Діапазон групового впливу на поведінку особливих працівників є великим. Вплив груп на своїх учасників щодо аспектів дотримання групових положень, пов'язаних з: поведінкою, продуктивністю, відносин до керівництва, понаднормові роботи будівельників і т.п.

Так певний вплив на поведінку певних працівників з боку групи може і збільшувати і зменшувати результативність їх праці.

Виділяють багато методів ослаблення або подолання несприятливих проявів групового тиску. Так, керівником може бути запропоновано групі обговорити на його погляд невірне рішення, виділивши його недоліки. При недостатній силі неформального впливу в середині групи, необхідне обмеження впливу неформального лідера. Також можливий розвиток культурної взаємоповаги в середині групи, заохочення відкритого вираження власних міркувань, обговорень і критики. Але слід враховувати, що застосування методів подолання несприятливих проявів групового напору і ефективне застосування плюсів згуртованої групи залежать від чітко визначених обставини.

На створення згуртованої групи може впливати присутність в її учасників певних властивостей табл. 1.

Таблиця 1

Переваги та перешкоди створення згуртованої групи

	Переваги	Перешкоди
1.	здатність слухати, співчувати	бажання мати перевагу і весь час суперечити
2.	бути готовими прийти на допомогу іншим	категоричні висловлювання
3.	здатність дійти спільної точки зору, загальні цінності і інтереси	неприйняття чужих ідей
4.	спроба уникати появи конфліктів	намір бути весь час вірним
5.		необхідність стати першим, лідером

Але є випадки, коли неможливо створити згуртовану групу.

Створення згуртованої групи передбачає наявність певних позицій:

при вирішенні поставлених завдань повинні брати участь фахівці та експерти;

загальний досвід і вміння учасників команди, повинні бути вище навичок і здібностей окремих людей;

велика частина учасників може деяким чином впливати на розробку завдань і прийняття рішень, що робить спільну справу більш цікавим для них;

всі члени команди повинні бути творчими людьми, і постійно використовувати це в груповій роботі.

Отже, можна відзначити, що виступаючи як згуртована група, колектив має досить великі можливості в забезпеченні ефективності трудової діяльності. При виконанні багатьох завдань, особливо підвищеної складності, необхідна велика кількість людей, що володіють різноманітними знаннями і навичками.

Згуртовані групи можуть характеризуватися кооперативністю, демократичністю, досягненням індивідуальних і групових цілей, загальної задоволеністю працею і перебуванням у колективі, прямою оцінкою результатів по виконанню колективом завдань, індивідуальної і спільною відповідальністю, колективними результатами праці і схильністю до групового мислення.

На нашу думку, саме дослідження ступеня групової згуртованості є необхідною умовою вискоєфективного менеджменту, що враховується при визначенні стилів і методів керівників, а також при пошуку спільних можливостей групи, постановки завдань і контролем за їх виконанням.

Так, з працівниками доведеться відверто працювати, адже шлях до особистої свободи і особистої відповідальності дуже важкий, а система не може враховувати добровільне волевиявлення та усвідомленість конкретного працівника. В ситуації коли з начальником неможливо, а без начальника незрозуміло, буде потреба в великій кількості «вирішувач» різних людських проблем. Але при всіх мінусах, така система все одно буде на порядок ефективніше існуючої адміністративно-командного корпоративного устрою, де свобода і творчість зразу відсікають.

Так як з розвитком науково технічного прогресу, всі елементарні завдання будуть виконуватися технікою людська праця знеціниться і стане не актуальною. Рутинна інтелектуальна праця – штучним інтелектом. Вже сьогодні ми бачимо виникнення роботів-охоронців, роботів-вантажників, роботів-будівельників і роботів-водіїв. Уже сьогодні, можливості штучного інтелекту дозволяють замінити кол-центр або бухгалтерію однією програмою. Дешевше і ефективніше – ключові слова, і ніякі моральні міркування про збереження робочих місць не змусять бізнес відмовитися від зниження витрат при зростанні ефективності. В такому випадку фахівцям з туризму залишається в категорії сильних сторін – нестандартні рішення, креативність, міжособистісна комунікація, в цьому спостерігаються прояви вищого гуманізму: людина перестає бути робочою силою і стає генератором ідей. Але і у цій ідеальній моделі є своя зворотна сторона, пов'язана з тим, що цього творця потрібно помістити в систему, належним чином організувати робочий процес і допомогти в разі проблем.