

Практичні завдання:

1. Користуючись матеріалами інтернет-джерел , проаналізуйте які сучасні актуальні питання постають перед МОП
2. Користуючись матеріалами інтернет-джерел, проаналізуйте які програми МОП були реалізовані в Україні за часи незалежності

Література:

основна: 1-7,9,11
додаткова: 12

ТЕМА 3 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. КОЛЕКТИВ

3.1 Співвідношення понять «персонал», «кадри», «людські ресурси». Класифікація персоналу на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

3.2 Система управління персоналом (СУП) на підприємствах готельно-ресторанного господарства

3.3 Кадрове діловодство на підприємствах готельно-ресторанного господарства

3.4 Колектив

3.5 Психологічні характеристики колективу

3.6 Етапи розвитку колективу

3.7 Принципи створення ефективної команди

3.1 Співвідношення понять «персонал», «кадри», «людські ресурси» Класифікація персоналу на підприємствах готельно-ресторанного господарства

Без людей немає підприємства. Без потрібних людей жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити у конкурентній боротьбі. Безсумнівно, що трудові ресурси, які належать до соціально-економічної категорії, є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління на підприємств будь-якої галузі, у тому числі і у готельно-ресторанній.

Специфіка готельно-ресторанної галузі полягає в тому, що даний вид діяльності являє собою, насамперед, продаж послуг, якість надання яких залежить від виконавця, тобто від персоналу готелю.

Для готельно-ресторанної галузі трудові ресурси мають величезне значення, оскільки запропоновані готелями послуги відносяться до явищ нематеріального характеру. Добробут підприємства багато в чому залежить від професіоналізму його персоналу.

Автори, що займаються питаннями управління персоналом мають **різні підходи до співвідношення понять:**

- використовують категорію «персонал»;
- використовують категорію «кадри»;
- ототожнюють категорії «персонал» і «кадри»;
- вважають принципово відмінними категорії «персонал підприємства» і «кадри підприємства».

Поняття «персонал», «кадри», «людські ресурси» не є тотожними.

Персонал – це більш ємна категорія, що включає сукупність усіх працівників підприємства (найманих працівників і працюючих власників).

Кадри – люди, що числяться у штаті підприємства та приймають участь у його діяльності на основі трудових відносин.

Наприкінці ХХ століття в теорії та практиці управління стали використовувати поняття **«людські ресурси»** на додаток до поняття «персонал». Це пов'язано з переосмисленням ролі та місця людини у виробничій діяльності та необхідністю відношення до неї не тільки як до «одушевленого» фактору виробництва, але й як до особистості із властивими їй інтересами, мотивацією, психологією, цінностями тощо.

Людський капітал – людський ресурс, використання якого приносить додатковий прибуток підприємству.

Основні ознаки персоналу:

- **наявність трудових взаємин з роботодавцем**, які оформляються трудовим договором (контрактом, угодою);
- **володіння певними якісними характеристиками** (професією, спеціальністю, кваліфікацією й ін.);
- **цільова спрямованість діяльності персоналу.**

Своєрідність, унікальність людського ресурсу:

1. Соціальність.
2. Складна природа.
3. Це найцінніший організаційний ресурс.
4. Це найбільш динамічний ресурс, динаміка та діяльність якого у вирішальному ступені визначає рівень розвитку й ефективність діяльності підприємства.
5. Він має здатність до самостійної постановки мети діяльності.
6. Він здатний ініціювати та проявляти свою активність.
7. Здатність до зміни своїх властивостей і способів дії в часі.
8. Здатність до навчання, саморозвитку, співробітництва, самоконтролю, до активної й багатобічної взаємодії з партнерами.
9. Він може виступати не тільки об'єктом, але й суб'єктом впливу, у тому числі й управлінського.
10. Він багато в чому визначає доступність і ефективність використання всіх інших ресурсів.

Класифікація персоналу по категоріях

1. Робочі – безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру, забезпечують випуск продукції, її обмін, збут і сервісне обслуговування.

1.1. Основні робочі – робітники, переважно зайняті в основному виробництві;

1.2. Допоміжні робочі – робітники, зайняті обслуговуванням устаткування, на заготівельних, складських і обслуговуючих роботах підприємства.

2. Управлінський персонал – частина персоналу підприємства, що виконує загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію й контроль.

2.1. Керівники, що здійснюють функції загального управління:

- вищого рівня (директор та його заступники);
- середнього рівня (начальники підрозділів);
- нижчого рівня (ті, що працюють з виконавцями - начальники ділянок, майстри).

Залежно від масштабу управління розрізняють:

- **лінійних керівників** – очолюють організацію в цілому (лінійне керівництво завжди засновано на прямому службовому підпорядкуванні);
- **функціональних керівників** – очолюють відділи, служби, бюро (функціональна підпорядкованість полягає в підпорядкуванні в якійсь частині діяльності, у рамках певної функції).

2.2. Фахівці – особи, що здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні й інші функції.

Принципова відмінність керівників від фахівців полягає в юридичному праві прийняття рішень і наявності в підпорядкуванні інших працівників.

2.2.1. Функціональні фахівці управління – результатом їх діяльності є управлінська інформація (економісти, бухгалтери, маркетологи й ін.);

2.2.2. Фахівці-інженери – результатом їх діяльності є проектна інформація в області технології виробництва (технологи, інженери, проектувальники й ін.);

2.2.3. Технічні фахівці (службовці), що виконують допоміжні роботи в управлінському процесі (комірники, обліковці, табельники й ін.).

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки працівника, необхідна для виконання трудових функцій.

Професія – особливий вид трудової діяльності, здійснення якої вимагає певних теоретичних знань і практичних навичок.

Спеціальність — різновид трудової діяльності в рамках певної професії, яка має специфічні особливості й вимагає від працівника спеціальних знань і навичок.

Кожна посада є носієм певних повноважень.

Повноваження – сукупність офіційно представлених прав і обов’язків самостійно ухвалювати рішення, віддавати розпорядження та здійснювати ті або інші дії в інтересах організації.

Виділяють кілька **видів посадових повноважень**:

1. Розпорядчі повноваження: їх власники мають право ухвалювати рішення, обов’язкові для виконання тими співробітниками організації, кого вони стосуються.

2. Рекомендаційні повноваження: їх власники при необхідності можуть надавати поради керівникам або виконавцям відносно того, яким чином найкраще вирішувати те або інше питання. Однак ці поради не є обов’язковими для виконання й не носять ініціативного характеру. Такими повноваженнями наділені різного роду фахівці, референти, радники, консультанти та ін.

3. Координаційні повноваження реалізуються в процесі вироблення й прийняття спільних рішень. Особи, які ними наділяються, мають право від імені вищого керівництва погоджувати по окремих питаннях діяльність інших учасників підрозділу.

4. Контрольно-звітні повноваження надають можливість їх носіям здійснювати в офіційно встановлених рамках перевірку діяльності керівників і виконавців, вимагати від них надання необхідної інформації, аналізувати її й повідомляти результати перевірок разом зі своїми висновками відповідним інстанціям.

5. Єднальні повноваження полягають у тому, що їх власник в обов’язковому порядку висловлює в межах компетенції своє відношення до рішень, прийнятих у рамках лінійних або функціональних повноважень.

Управлінські повноваження невіддільні від управлінської відповідальності.

Управлінська відповідальність – це необхідність усвідомлювати та відповідати за рішення, дії, а також за їхні наслідки.

Види управлінської відповідальності:

- **загальна управлінська відповідальність**, яку несе керівник за створення необхідних умов праці;
- **функціональна відповідальність** виконавця за конкретний результат.

3.2 Система управління персоналом (СУП) на підприємствах готельно-ресторанного господарства

Управління персоналом – система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального сили на рівні організації

Управління персоналом – вид діяльності по керівництву людьми, спрямований на досягнення цілей підприємства шляхом використання праці, досвіду, таланту цих людей з урахуванням їх задоволеності працею.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміють всі завдання й рішення, пов'язані з роботою з персоналом (наприклад, добір кадрів, їх використання, підвищення кваліфікації, оплата праці, звільнення (вивільнення) кадрів й ін.).

В організаційному відношенні цим поняттям охоплюються всі особи й інститути, що несуть відповідальність за роботу з кадрами (наприклад особи, що керують, відділ кадрів, виробничі ради, профспілки).

Головною особливістю управління персоналом саме на підприємствах готельного господарства є те, що персонал – найбільш важлива ланка в ланцюгу отримання доходів та вилучення прибутків в індустрії готельного бізнесу. Людський фактор є однією з найбільш важливих складових концепції розвитку готелів, так як контакт працівника та гостя – невід'ємний елемент концепції надання послуг. Крім того, індустрія готельного господарства достатньо трудомістка, зайнятість у цій сфері відмічається рухливістю, сезонною нерівномірністю, значною часткою некваліфікованого персоналу, значною плінністю кадрів, використанням тимчасових працівників, які не мають постійної роботи тощо.

До основних завдань управління персоналом відносяться:

- **визначення потреби в персоналі** (планування якісної й кількісної потреби в персоналі, вибір методів розрахунку кількісної потреби в персоналі);
- **забезпечення потреби в персоналі** (відбір персоналу, його ділова оцінка);
- **мотивація результатів праці й поведінки персоналу** (управління процесом мотивації трудової поведінки, управління конфліктами);
- **забезпечення процесу управління персоналом** (розробка кадрової політики);
- **використання персоналу** (адаптація, вивільнення, безпека праці);
- **розвиток персоналу** (планування кар'єри й службових переміщень, організація навчання).

Властивості конкурентоспроможної системи управління персоналом: цілісність, діалектичність (здатність розвиватися), цілеспрямованість, адекватність, оптимальність (раціональність), складність, відкритість, ієрархічність, надійність, чутливість, сприйнятливість і адаптивність, здатність до самоорганізації, саморегулювання й самоуправління, гуманістичність, якість, конкурентоспроможність і ефективність управлінських рішень, якість життєдіяльності персоналу, споживача й людей, що мають взаємодію із системою управління персоналом.

Основні функції управління персоналом:

- **планування** – реалізується в процесі формування цілей кадрової й соціальної політики організації, створення планів набору, просування й звільнення персоналу, його розвитку й навчання;
- **організаційна** – сприяння втіленню задумів, забезпечення діяльності необхідною документацією;
- **координації** – спільну діяльність людей необхідно направляти в

потрібну сторону, координувати й погоджувати дії;

– **мотиваційна** – зацікавленість працівників приводить до успішної роботи; для цього необхідний вибір найбільш підходящих форм і систем оплати праці, морального й матеріального заохочення;

– **контрольна** – результати діяльності перевіряються, оцінюються й коректуються; необхідно завчасно виявляти помилки й фіксувати відхилення від стандартів.

Принципи управління персоналом

1. Процесуально-адміністративні – регламентують особливості управлінської діяльності як процесу:

1.1. Принцип цілеспрямованості – кожна управлінська дія повинна бути цілеспрямованим, мати ясну й певну мету.

1.2. Принцип єдиначальності В кібернетику доведене, що чим більше центрів управління будь-якої системи, тем менше передбачуваність, а відповідно, і керованість цієї системи.

1.3. Принцип заміщення керівника – в організації або конкретному підрозділі може бути відсутнім керівник як людина, але не як роль.

1.4. Принцип одноразового введення управлінської команди. Якщо команда віддана, то система повинна на неї відгукуватися оперативно без додаткового повторення цієї команди.

1.5. Принцип управлінського реагування – будь-яка керована система повинна оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

1.6. Принцип оптимізації управління – будь-яка керована система повинна еволюційно розвиватися й удосконалюватися.

2. Психолого-педагогічні принципи управління окреслюють необхідність і можливості використання в управлінській практиці психологічних особливостей співробітників і трудових колективів:

2.1. Принцип соціальної спрямованості управління для ефективного функціонування й керованості будь-якої організації в її життєдіяльності повинні відображатися ідеали цивілізованого суспільства, гуманізму, права, духовності, моральності, загальнолюдських цінностей.

2.2. Принцип гуманізації управління – управління людьми у всіх його формах, методах і способах повинне бути людським, заснованим на повазі прав і особистої гідності кожного співробітника, розумінні інтересів і труднощів, як колективів, так і кожного співробітника окремо.

2.3. Принцип погодженості особистих і організаційних цілей «найефективніший спосіб змусити співробітника щось зробити добре – це спонукати його захотіти це зробити».

2.4. Принцип делегування повноважень і управління через колектив – управління стає більш ефективним, якщо воно здійснюється не одноосібно керівником, а з використанням усіх можливостей самоврядування в організації.

2.5. Принцип урахування менталітету в управлінні – немає універсального типу управління, який можна було б перенести в будь-яка державу й у будь-який час без втрати його ефективності; є лише основи управління.

3. Організаційні принципи управління регламентують загальні організаційні особливості управлінської діяльності:

3.1. Принцип норми керованості (раціональне число підлеглих у кожного керівника).

3.2. Принцип відповідності.

3.3. Принцип підвищення кваліфікації.

Модель управління – це загальна характеристика засобів взаємодії керівника та підлеглих, що базуються на певних стилях керівництва.

Моделі управління персоналом (на рівні підприємства):

- управління по цілям;
- управління за допомогою мотивації;
- рамкове управління;
- управління на основі делегування;
- партисіпативне управління;
- підприємницьке управління.

Методи управління – це способи здійснення управлінських впливів на персонал для досягнення цілей управління.

Групи методів управління персоналом:

1. Організаційні методи – створюють необхідні умови для роботи персоналу.

2. Адміністративні методи – це управління й регулювання діяльності персоналу на основі наказів, розпоряджень, конкретних завдань виконавцям.

Способи адміністративного впливу:

- 2.1. Організаційні впливи.
- 2.2. Розпорядчі впливи.
- 2.3. Матеріальна відповідальність і стягнення.
- 2.4. Дисциплінарна відповідальність і стягнення.
- 2.5. Адміністративна відповідальність і стягнення.

3. Економічні методи. Виконавцям установлюються цілі, обмеження й загальна лінія поведінки. Своєчасність і якість виконання завдань заохочується матеріальними винагородами за рахунок одержуваної економії або додаткового прибутку. Розмір винагороди прямо повинен залежати від досягнутого результату.

4. Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських впливів на персонал, заснованих на використанні закономірностей соціології й психології:

- соціологічні, спрямовані на групи співробітників у процесі їх виробничої взаємодії
- психологічні цілеспрямовано впливають на внутрішній мир конкретної особистості.

3.2 Кадрове діловодство на підприємствах готельно-ресторанного господарства

Кадрове діловодство – це діяльність, яка передбачає створення й організацію роботи з документами особового складу з питань оформлення прийому, переведення, вивільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників.

Напрямки кадрового діловодства:

1. Облік особового складу підприємства і його підрозділів.
2. Оформлення й ведення особистих справ працівників.
3. Підготовка й передача на розгляд вищого керівництва документів по особовому складу (наказів про прийом, переведення, вивільнення працівників, заохоченнях, догани тощо).
4. Підготовка наказів і інших необхідних документів для проведення атестації персоналу.
5. Підготовка звітів і інших статистичних довідок щодо змін чисельності й структури персоналу.
6. Підготовка звітів щодо стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників.
7. Ведення документації про зарахування працівників у резерв на заміщення вакантних посад.
8. Облік і реєстрація надходження документів, які стосуються особового складу підприємства, контроль над їхнім використанням.
9. Підготовка й передача в органи соціального забезпечення пенсійних справ працівників.
10. Підготовка документів по кадрах для передачі їх в архів на зберігання.
11. Механізація й автоматизація документування інформації з особового складу.

Групи документів по функціях управління персоналом:

1. Особисті документи співробітників (паспорт, трудова книжка, військовий квиток, диплом, свідоцтво, атестат, пропуск, посвідчення про відрядження, довідки, які підтверджують місце роботи, посаду, заробітну плату, рекомендаційний і атестаційний лист тощо).

2. Організаційно-розпорядча документація закріплює трудові правовідносини громадян з установами:

2.1. Організаційні (статути, положення, інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку).

2.2. Розпорядчі (накази, постанови, рішення, вказівки, розпорядження).

Наказом Міністерства статистики України від 05.12.2008 № 489 затверджені такі типові форми наказів:

- № П -1 – наказ (розпорядження) про прийом на роботу;
- № П -5 – наказ (розпорядження) про переведення на іншу роботу;
- № П-6 – наказ (розпорядження я) про надання відпустки;
- № П-8 – наказ (розпорядження) про припинення трудового договору (контракту).

Як правило, на підприємствах накази оформляються в спрощеній формі, але вони повинні обов'язково містити реквізити типових форм.

2.3. Довідково-інформаційні (доповідні й пояснювальні записки, листи, списки, акти, протоколи, довідки, звіти).

3. Первинна облікова кадрова документація виконує функцію обліку працівників

3.1. Вихідні документи (особовий листок, особиста картка).

3.2. Похідні документи мають другорядний характер (спеціалізовані картки персонального обліку фахівців, списки, журнали реєстрації, книги обліку).

Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів:

1. Трудовий договір – угода між працівником і власником підприємства, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу з певної спеціальності, кваліфікації, посади, підкоряючись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства зобов'язується виплачувати працівнику заробітну плату й забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці.

Трудові договори укладаються (ст. 23 КЗпП України) на:

- невизначений строк (безстроковий);
- на строк, який установлюється за згодою сторін (контракт);
- на час виконання певної роботи (трудова угода).

2. Трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника. Порядок заповнення трудової книжки регламентується ст. 48 КЗпП України й «Інструкцією про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах і організаціях».

3. Особиста справа – це сукупність документів, які містять повну інформацію про працівника й характеризують його біографічні, ділові й особисті якості.

Документи, які зберігаються в особистій справі:

1. Особовий листок з обліку кадрів з фотографією працівника розміром 4х6.
2. Автобіографія (довільна або на бланку).
3. Копії документів про освіту, науковий ступінь, вчене звання, підвищенні кваліфікації.
4. Перелік наукових праць (для фахівців, які мають вчені ступені й звання).
5. Різного роду характеристики або рекомендаційні листи.
6. Документи, на основі яких складаються накази про призначення, переведення, вивільнення працівника (контракт, листи про переведення тощо).
7. Копії наказів (розпоряджень) про прийом (призначення), переведення й вивільнення працівника або виписки з наказів.
8. Матеріали проведення атестації.
9. Опис документів.

4. Штатно-посадова книга (штатний формуляр) – це основний робочий документ відділу кадрів, який відображає стан укомплектованості персоналу підприємства.

5. Алфавітна книга ведеться для полегшення оперативного розшуку особистої справи й особистої картки, а також для одержання довідкової інформації про працівників.

Перелік документів, які підлягають кадровому аудиту:

1. Установчі документи підприємства, установи, організації (статут або установчий договір).
2. Колективний договір.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
4. Положення про оплату праці.
5. Штатний розклад.
6. Посадові інструкції працівників.
7. Положення про захист персональних даних працівників.
8. Положення про матеріальну відповідальність.
9. Положення про збереження інформації, яка представляє комерційну таємницю й конфіденційну інформацію підприємства.
10. Перелік посад працівників з ненормованим робочим днем.
11. Графік змінності.
12. Договір (контракт) з керівником підприємства.
13. Письмовий трудовий договір (контракт) із працівником.
14. Договір про повну індивідуальну матеріальну відповідальність.
15. Договір про колективну матеріальну відповідальність.
16. Цивільно-правові договори підприємства з фізичними особами.
17. Накази по особовому складу.
18. Особисті картки працівників (Форма П-2).
19. Особисті справи.
20. Трудові книжки працівників.
21. Книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них.
22. Книга обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них.
23. Табеля обліку використання робочого часу.
24. Графік відпусток.
25. Дозвіл на працевлаштування іноземців.
26. Довідки медико-соціальної експертної комісії (МСЕК) про встановлення інвалідності на всіх працевлаштованих інвалідів.
27. Особисті письмові заяви працівників про прийом на роботу, переведення, надання відпустки, вивільнення.
28. Особисті письмові згоди працівників на виплату їм заробітної плати на рахунок банківської картки.
29. Листки тимчасової непрацездатності.
30. Документи військового обліку.
31. Обов'язкова звітність по кадрах і статистична звітність про працю: – форма № 3ППН «Звіт про наявність вакансій»;

- форма № 4ППН (план) «Звіт про заплановане вивільнення працівників»;
- форма 4ППН (факт) «Звіт про фактичне вивільнення працівників»;
- форма № 5ППН «Звіт про прийнятих працівників»;
- форма № 10-ПІ (поштова – річна) «Звіт про наявність та працевлаштування інвалідів»;
- форми статистичної звітності про працю, наприклад, форма № 1ППВ (місячна) «Звіт з праці»;
- форма № 6ППВ (річна) «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання».

Враховуючи спрощену систему ведення обліку й звітності для **ФОП**, ведення кадрової документації спрощене, на відміну від юридичних осіб.

Підприємець зобов'язаний:

- розробляти правила внутрішнього трудового розпорядку;
- укладати трудові договори з найманими працівниками;
- вести табель обліку використання робочого часу;
- вести трудові книжки найманих працівників;
- провадити обчислення строків зберігання документації і її знищення.

Стаття 41 Кодексу України про адміністративні правопорушення за порушення вимог законодавства про працю на громадян-суб'єктів підприємницької діяльності (ФОП) накладається штраф у розмірі від 30 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян НМДГ (510-1700 грн.).

3.3 Колектив

Соціальна група – це сукупність індивідів, які взаємодіють певним чином на основі очікувань кожного члена групи по відношенню до інших.

Умови, необхідні для того, щоб сукупність вважалася групою:

- наявність взаємодій між її членами;
- поява очікувань кожного члена групи щодо інших її членів.

Статусні групи – класи, прошарки і касти. Ці великі групи, що виникли на основі соціальної нерівності, володіють (за винятком каст) низьким внутрішнім соціальним контролем, який, проте, може підвищуватися у міру усвідомлення особами своєї приналежності до статусної групи, а також усвідомлення групових інтересів і включення в боротьбу за підвищення статусу своєї групи.

Колектив – (від лат. *collectivus* – збірний) специфічна соціальна спільність людей, об'єднаних загальними цілями, інтересами, почуттям солідарності, рішенням спільних виробничих, суспільних, соціокультурних, політичних і інших завдань.

Згідно зі статтею 252.1. Кодексу законів України про працю **трудовий колектив підприємства** складають усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством.

Щоб вважатися колективом, група має задовольняти декільком **ознакам**:

- наявність загальної мети у всіх її членів. (єдиній для всіх, а не просто однакової, схожої);
- психологічне визнання членами групи один одного і ототожнення себе з нею;
- практична взаємодія людей, внаслідок чого потенціал колективу виявляється істотно більшим, ніж сума потенціалів кожного з його членів;
- наявність певної культури, загальних цінностей, символіки, норм і правил поведінки в колективі, вступу або виходу з нього, вимог до фізичного і морального вигляду його членів.

Роль колективу:

- в його рамках задовольняється природна потреба людей в спілкуванні і діловій взаємодії, у приналежності до групи собі подібних;
- в колективі людина в необхідних випадках знаходить підтримку і захист;
- у своєму колективі особистість в першу чергу знаходить визнання успіхів і досягнень.

Залежно від характеру самого колективу його **вплив на особу** може бути як позитивним, так і негативним. Згуртований, але не налаштований на конструктивну поведінку колектив, може негативно впливати на особистість, спонукати до антисоціальної поведінки. У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш «зручним» для себе.

Сильна особистість може підпорядкувати собі колектив, в тому числі в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама йому підкоряється і розчиняється в ньому, а колектив бере на себе турботу про її благополуччя.

Розрізняють такі види колективів:

- **за складом**: гомогенні (однорідні) і гетерогенні (різномірні – стать, вік, професія, статус, рівень освіти тощо);
- **за структурою**: функціональний (на основі розподілу праці і визначення виробничих завдань кожного); політичний (відповідно до приналежності до тих або інших угруповань); соціально-демографічний (за статтю, освітою, кваліфікацією тощо); соціально-психологічний (відповідно до симпатій і антипатій); поведінковий (за активністю); мотиваційний (залежно від рушійних чинників поведінки);
- **за статусом**: офіційні (оформлені юридично) і неофіційні;
- **за характером внутрішніх зв'язків**: формальні й неформальні колективи. Формальні зв'язки оговорені наперед, в неформальних колективах відношення складаються спонтанно, самі собою;
- **за термінами існування**: тимчасові, призначені для вирішення разової задачі, і постійні;
- **за ступенем свободи**, що надається їх учасникам: обов'язкові і добровільні;
- **за виконуваними функціями**: орієнтовані на досягнення певної мети; на реалізацію сумісних інтересів і спілкування.
- **за розміром**: малі (число учасників не перевищує 20) і великі.

3.4 Психологічні характеристики колективу

Психологічний клімат – цілісний стан колективу, відносно стійкий і типовий для нього емоційний настрій, що відображає реальну ситуацію трудової діяльності (характер, умови, організацію праці) і характер міжособистісних відносин.

Для того щоб розкрити поняття «психологічний клімат» фахівці виділяють, як мінімум, **три ряди відносин**:

1. **Відносини по вертикалі** (стиль керівництва, сприйняття керівника колективом, ступінь участі в керуванні, задоволеність нею).

2. **Відносини по горизонталі** (згуртованість колективу, характер міжособистісних відносин, типи й способи розв'язання конфліктів).

3. **Відношення до праці** (задоволеність працею, ефективність діяльності колективу і т.д.).

Компоненти психологічного клімату:

1. **Соціальний компонент** визначається особливостями соціальних зв'язків між співробітниками, що перебувають у безпосередньому контакті один з одним, є результатом характеру взаємодії й взаємин, у тому числі неофіційних між працівниками.

2. **Моральний компонент** визначається відношенням співробітників до діяльності, що виконується ними, установленим нормам і правилам, а також загальною задоволеністю співробітників умовами й результатами праці.

Психологічні характеристики колективу:

1. **Внутрішній психологічний клімат** характеризується задоволеністю працівників умовами праці, відносинами з колегами й керівництвом, настроєм, взаєморозумінням та ін.

2. **Психологічний стан колективу** характеризується ступенем задоволеності учасників своїм положенням (характером і змістом роботи, перспективами росту, розміром винагороди та ін.).

3. **Згуртованість** – психологічна єдність людей у найважливіших питаннях життєдіяльності колективу.

Для сучасних підприємств актуальна проблема моббінгу й харассменту в трудових колективах .

Слово «**моббінг**» походить від англійського «to mob» – грубіянити, нападати зграєю. Перші дослідження явища моббінга (серед тварин) провів вчений-етолог Конрад Лоренц.

Під моббінгом у службовому колективі розуміється колективний психологічний терор, цькування у відношенні когось із працівників з боку колег, підлеглих або керівництва, які здійснюються з метою вимушення працівника піти з місця роботи, послабити ступінь його соціального або професійного впливу в колективі.

Види моббінгу:

1) вертикальний моббінг – вид психологічної агресії, яка здійснюється в площині «керівник – трудовий колектив»;

1.1) стаффінг – колективний тиск на керівника з боку підлеглих;

1.2) боссінг – тиск керівника на весь колектив або окремих його членів;

2) горизонтальний моббінг – буллінг (від англійського bully – задира, хуліган) – приниження одного члена робочого колективу іншим;

3) «сэндвич-моббінг» – тиск на працівника як з боку колег, так і з боку керівника.

Термін «харассмент» (від англ. Harassment – «образ, утиск, агресія») – злочин, що порушує недоторканність приватного життя особи переслідуванням (телефонними дзвінками, листами, стеженням та ін.), настирливим приставанням, домаганням.

При розв’язанні проблем управління персоналом слід враховувати, що люди по-різному пристосовуються до життєвих умов.

За здатністю пристосовуватися можна виділити три типи людей:

– з орієнтацією на даний момент і легкою пристосовуваністю до обстановки;

– з орієнтацією на минуле, здатністю діяти в рамках жорсткої структури з чіткими дозволами й заборонами, правами й обов’язками;

– з орієнтацією на майбутнє, неадекватною щодо ситуації поведінкою, тих, що погано пристосовуються до ієрархічної структури.

Перший тип людей краще працює при ухваленні рішень, другий – при їх реалізації в рамках наявних структур, третій – як генератор ідей.

Кожному керівнику важливо уміти розкривати власні внутрішні психологічні резерви. Для цього потрібно навчитися пізнавати себе та інших людей, виявляти темперамент, характер, спрямованість особистості, відношення до діяльності і життя, до цілей і життєвих ситуацій, очікувану емоційну поведінку в напружених ситуаціях і міжособових відносинах, ділові якості.

Кожна людина володіє яскравою індивідуальністю, яка об’єднує її природні й особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються своєрідність особистості, її здібності. В індивідуальності виділяються **базові й програмуючі властивості**. До базових відносяться темперамент, характер, здібності людини. Саме через базові властивості розкриваються динамічні характеристики психіки (емоційність, темп реакцій, активність, пластичність, чутливість) і формується певний стиль поведінки і діяльності особистості.

Головною рушійною силою розвитку індивідуальності є її **програмуючі властивості** – спрямованість, інтелект і самосвідомість.

Основні компоненти, що характеризують психологічний портрет особистості:

1. Темперамент – динамічні особливості психіки людини, тобто тільки темп, ритм, інтенсивність протікання психічних процесів, але не їх зміст.

Темперамент є біологічним фундаментом особистості, він заснований на властивостях нервової системи людини. Риси темпераменту є спадковими, тому надзвичайно важко піддаються зміні. Темперамент визначає стиль поведінки людини, способи, якими людина користується для організації своєї діяльності. Тому при вивченні рис темпераменту зусилля мають бути спрямовані не на їх зміни, а на пізнання особливостей темпераменту для визначення роду діяльності людини.

Типи темпераментів:

- **сангвінік** – характеризується сильним типом нервової системи, урівноваженістю, жвавістю (збудження легко змінюється гальмуванням і навпаки);

- **холерик** – характеризується неврівноваженим типом нервової системи (з переважанням збудження над гальмуванням);

- **флегматик** – з сильним, урівноваженим, але інертним, нерухомим типом нервової системи;

- **меланхолік** – із слабким неврівноваженим типом нервової системи.

2. **Характер** – сукупність стійких індивідуальних особливостей особистості, що складаються і виявляються в діяльності і спілкуванні, що обумовлює типові для неї способи поведінки. Ті особливості індивіду, які відносяться до характеру, називають рисами характеру. Риси характеру – це стійкі особливості поведінки людини, особливості, які стали властивостями самої особи.

У структурі характеру виділяють **групи рис**, що висвітлюють відношення особи до певної сторони діяльності:

- **до праці** (наприклад, працьовитість, схильність до творчості, сумлінність в роботі, відповідальність, ініціативна, наполегливість і протилежні їм риси – лінощі, схильність до рутинної роботи, безвідповідальність, пасивність);

- **до інших людей, колективу, суспільства** (наприклад, товариськість, чуйність, колективізм і протилежні ним – замкнутість, черствість, бездушність, грубість, індивідуалізм);

- **до самого себе** (наприклад, відчуття власної гідності, гордість і пов'язана з нею самокритичність, скромність і протилежні ним – пихатість, зарозумілість, образливість, егоцентризм, егоїзм);

- **до речей** (наприклад, акуратність, ощадливість, щедрість або, навпаки, скупість і т. п.).

К. Леонгард виділив такі **типи характеру**: демонстративний, педантичний, застрягаючий, збудливий.

3. **Здібності** – особлива властивість психологічної функціональної системи, що виражається в певному рівні її продуктивності. Кількісні параметри продуктивності системи – точність, надійність (стійкість), швидкість функціонування. Здібності вимірюються шляхом розв'язання завдань певного рівня складності, ситуацій і т. ін.

Рівень здібностей визначається ступенем вирішуваної суперечностей між властивостями індивіда і відносинами особистості. Кращий варіант, коли є здібності до якої-небудь сфери діяльності і інтерес цим займатися.

Здібності поділяються на загальні й спеціальні. **Загальні здібності** можуть зумовлювати схильність до досить широкого спектру діяльності, вони формуються розвитком інтелекту і особливостей особистості. **До загальних здібностей відносяться:**

- готовність до праці, потреба в праці, працьовитість і висока працездатність;

- риси характеру – уважність, зібраність, цілеспрямованість, спостережливість;

- розвиток творчого мислення, гнучкість розуму, уміння орієнтуватися в складних ситуаціях, адаптивна, висока продуктивність розумової діяльності.

Загальні здібності виступають як соціально-психологічна основа розвитку **спеціальних здібностей** до певного виду діяльності: музичні, дослідницькі, викладацькі тощо.

4. Спрямованість. В основі спрямованості особистості полягають мотивація її діяльності, поведінки, задоволення потреб. Спрямованість буває на завдання, на спілкування, на себе.

5. Інтелектуальність. Інтелект – це система психічних процесів, що забезпечують реалізацію здатності людини оцінювати ситуацію, ухвалювати рішення і відповідно до цього регулювати власну поведінку.

Структура інтелекту залежить від ряду чинників: віку, рівня освіти, специфіки професійної діяльності і індивідуальних особливостей.

Окрім пізнавального, існує інтелект професійний і соціальний (уміння вирішувати проблему міжособистісних відносин, знаходити раціональний вихід з ситуації, що створилася).

6. Емоційність. Всі емоційні явища поділяються на афекти, власне емоції, відчуття, настрої і стресові стани.

Найбільш сильна емоційна реакція – **афект**. Він захоплює людину повністю і підпорядковує її думки і дії. Афект настає в результаті якого-небудь сильного (об'єктивного або суб'єктивного) потрясіння, він завжди ситуативний, інтенсивний і відносно нетривалий.

Емоції – це більш тривала реакція, яка виникає не тільки як реакція на події, що відбулися, але головним чином на передбачувані або ті, що згадуються. Емоції відображають подію у формі узагальненої суб'єктивної оцінки.

Почуття – стійкі емоційні стани, що мають чітко виражений характер. Це відносини до конкретних подій або людей.

Настрої – тривалі емоційні стани. Це той фон, на якому протікає вся решта психічних процесів. Настрій відображає загальну установку ухвалення або неприйняття миру.

Стрес – неспецифічна реакція організму у відповідь на несподівану і напружену обстановку. Це фізіологічна реакція, яка виражається в мобілізації резервних можливостей організму. Реакцію називають неспецифічною, оскільки вона виникає у відповідь на будь-яку несприятливу дію — холод, втомленість, біль, приниження і т. ін.

7. Вольові якості.

8. Уміння спілкуватися. В спілкуванні найбільш різноманітно розкриваються індивідуальні особливості всіх учасників цього процесу.

9. Самооцінка припускає оцінку власних здібностей, психологічних якостей і вчинків, життєвих цілей і можливостей їх досягнення, а також свого місця серед інших людей.

Самооцінка може бути заниженою, завищеною і адекватною.

10. Рівень самоконтролю.

11. Здатність до групової взаємодії.

3.5 Етапи розвитку колективу

На першому етапі в поведінці людей переважає індивідуалізм. Вони знайомляться один з одним, спостерігають за оточуючими і демонструють їм власні можливості. Багато хто при цьому займає вичікувальні позиції, уникають ворожості, спостерігають, аналізують.

На другому етапі відбувається зближення людей, встановлення між ними необхідних контактів і формування загальних норм поведінки, що «цементують» колектив, а також виникають спроби встановлення пріоритетів і захоплення влади.

На третьому етапі колектив стабілізується, формуються сумісні цілі й норми, налагоджується надійна співпраця, що дозволяє одержувати гарантовані результати.

Надалі із зростанням **зрілості колективу** він може розв'язувати все більш складні завдання, а довір'я, існуюче між людьми, знання ними один одного у ряді випадків дозволяють йому функціонувати на принципах самоврядування. При виконанні завдання або при відході декількох ключових фігур колектив реорганізується або розпадається.

3.6 Принципи створення ефективної команди

Команда – це ретельно сформований, орієнтований на досягнення поставлених цілей, добре керований колектив, який самоорганізується, швидко та ефективно реагує на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, вирішує завдання та досягає цілі підприємства як єдине ціле.

Професійна команда – це автономний самокерований колектив професіоналів, який створюється для досягнення загальної мети, відповідає за результат; здатний оперативно, ефективно й якісно вирішувати поставлені перед ним професійні завдання.

Командоутворення – це процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їхній енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал.

Імплоішип – партнерство керівника та співробітників, створення команди, створення організаційної культури «Ми».

Мета формування команди – ефективна праця, як окремих підрозділів, так і організації в цілому.

Принципи створення ефективної команди – правила, основні положення і норми, яким мають слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом:

- **безпека.** У команді її учасники відчують себе в безпеці. Відчують, що про них піклуються.

- **індивідуальність.** Команда визнає і заохочує індивідуальні особливості своїх членів.

- **причетність.** Учасники розділяють відчуття гордості за сумісні досягнення.

- **відданість.** Кожний з членів команди відчуває свою відповідальність за досягнення загальних цілей.

Позиції керівника (кружечок на схемі) в процесі розвитку команди



Ключові слова та поняття теми: Соціальна група. Колектив. Види колективів. Психологічні характеристики колективу. Згуртованість колективу. Етапи розвитку колективу. Команда. Ефективна команда.

Контрольні питання:

1. Розкрийте сутність поняття «соціальна група». Які існують різновиди соціальних груп.
2. Розкрийте сутність поняття і наведіть основні ознаки «колективу».
3. Які існують види колективів?
4. Перелічіть принципи формування колективу.
5. Перелічіть психологічні характеристики колективу.
6. Які етапи розвитку колективу Вам відомі?
7. Перелічіть принципи створення ефективної команди.

Практичні завдання:

1. Розробіть програму, що позитивно вплине на згуртованість колективу туристського підприємства.
2. Розробіть принципи створення ефективної команди туристського підприємства.
3. Проаналізуйте фактори впливу на психологічний клімат колективу, розробіть програму щодо його поліпшення.
4. Розробіть програму та інструментарій дослідження психології колективу готельного підприємства.

Література: основна: 9-11, додаткова: 12,20