

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН ІМ. Б. Д. ГАВРИЛИШИНА

кафедра міжнародного бізнесу і туризму

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИЗМІ»
на тему: «**Управління поведінкою та дисципліною
персоналу туристичної фірми**»

Студентки 3 курсу групи Т-31
напряму підготовки бакалавр
спеціальності "Туризм"
Гусарьонк В.Е.
Керівник: канд. екон. наук, доцент кафедри
міжнародного бізнесу і туризму
Камінський Б.А.

Національна шкала _____
Кількість балів: _____
Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2017 рік

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Суть і різновиди дисципліни.

1.2 Управління дисципліною в організації.

1.3 Порухення трудової дисципліни, заходи стягнення.

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

2.1 Характеристика діяльності туристичної фірми «Аккорд Тур».

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

2.3 Оцінка управління поведінкою персоналу в туристичній фірмі «Аккорд Тур».

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

3.1 Вдосконалення управління поведінкою персоналу в організації.

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

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

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

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

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

Мета курсової роботи: дослідити процес управління поведінкою та дисципліною персоналу на базі туристичного підприємства

Завдання курсової роботи: розробити поради та рекомендації щодо удосконалення та покращення управління поведінкою та дисципліною персоналу туристичної організації.

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

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДИСУЦИПЛІНОЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Суть і різновиди дисципліни

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

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

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

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

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

Все визначення дисципліни, так само як принцип, визначає конкретну її сторону або конкретний її тип. Якщо аналізувати дисципліновану особу, в

такому випадку в першу чергу в цілому помічають ступінь виконання ним своїх зобов'язань, тобто аналізують виконавську дисципліну. Всі без винятку аварії, що відбуваються крім природних, з'явилися згідно з винною особи, що переступив рамки дисципліни[1].

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

У дисципліні акцентують два боки:

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

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

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

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

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

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

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

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

- змінити думку про поняття «витримку» і «порядок»;
- ефективно застосовувати способи управління дисциплінарними відносинами;
- зробити законодавство доступним для абсолютно всіх співробітників;
- підвищити ефективність контролю за виконанням завдань, зобов'язань всіма співробітниками;
- змістити акцент з примусу на винагороду і переконання, інтерес у підсумках і мотивування роботи;
- виховувати і вдосконалювати самодисципліну як найвищу конфігурацію дисципліни;
- порушенням дисципліни розглядати не тільки невиконання зобов'язань, однак і перевищення повноважень, що призводить до несправедливості к відношенні до іншої людини.

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

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

Охоронні взаємини з'являються за присутності однієї з двох умов: невиконання зобов'язань, перевищення повноважень, що завдає збитки іншій людині. Учасниками такого зв'язку виступають керівництво, соціальні компанії, які займають панівне становище, і співробітники. Базою даних взаємовідносин зазвичай виступає можливість і обов'язок використовувати до порушників конкретні методи впливу[4].

Заохочувальні взаємини базуються на використанні впливу мотиваційного роду.

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

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

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

- активною, коли співробітник здійснює власні прямі обов'язки, застосовує власні повноваження і виявляє значну динамічність, що перевищує встановлену норму, відштовхуючись від принципу: припустимо все без винятку, що не забороняється;
- правомірною – виконання зобов'язань, застосування повноважень;
- нестандартною (відхилення чи невиконання зобов'язань, переважання повноважень і т.д.).

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

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

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

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

Дисципліна роботи як фінансовий елемент вважається формою соціальних взаємин відповідно до найбільш оптимального та високоякісного виконання робочих функцій, закріплених законодавством та іншими громадськими нормами, що регламентують субординацію; вид взаємозв'язків людей в ході кооперації роботи з виготовлення продукту, надання послуг і області їх використання. Так як наука передбачає собою комплекс (концепцію) соціальних взаємин людей в ході спільної роботи, її можна характеризувати як дисципліну трудових відносин.

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

1.2. Управління дисципліною в організації

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

Ефективне керівництво дисципліною дає можливість знайти вирішення наступних проблем:

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

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

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

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

Влада – це здатність вилити на дії інших людей.

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

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

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

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

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

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

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

Безпосередня концепція являє собою застосування способів, засобів переконання, заохочень, примусу. Практична діяльність застосування всіх цих способів налічує тисячоліття[7].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Процес переконання містить в собі наступні компоненти:

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

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

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

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

Переконання в своїй психологічній сутності входженням розглядається як вплив особи або колективу на особистість. Воно представляє собою вид спілкування, в ході якого одна людина хоче донести іншій істинність власних міркувань стосовно конкретної проблеми, обґрунтувати власну точку зору, виявити причинно-наслідкові взаємозв'язки. Процедура спілкування досить непроста, тому що її завдання – вплинути на переконання, розуміння певної умови, самодисципліну і, ймовірно, на відносини інших людей. Результативність переконань, їх ефективність в істотній мірі знаходиться в залежності від того, як добре менеджер розуміє співрозмовника (підлеглого) – коло його інтересів, цінності, орієнтації, загальнокультурний рівень, індивідуальні риси характеру, психологічну область, мотиваційну сферу, тощо[10].

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

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

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

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

Форми переконання: діалог, критика, стратегія, дискусія.

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

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

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

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

1.3. Порухення трудової дисципліни, заходи стягнення

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

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

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

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

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

- прогули;
- часті запізнення після обідньої перерви або на початок трудового зміни;
- невідповідний зовнішній вигляд – виконання трудових обов'язків і стані алкогольного або наркотичного оп'яніння;
- зневага інструкцій охорони і безпеки праці, наслідком якого став нещасний випадок або катастрофа;

- пошкодження або крадіжка майна що перебуває на балансі організації;
- не добросовісне і не належне виконання безпосередніх трудових обов'язків (невисока якість, розбіжність з необхідними умовами);
- розголошення комерційної таємниці компанії;
- недотримання субординації (зневага ієрархії, що виявляється у не виконанні доручень керівництва;
- аморальний проступок.

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

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

- зауваження – найменше стягнення, яке не веде за собою невіттих наслідків; як правило, в такому разі оформляють документ про недотримання трудової дисципліни і записують дане зауваження; якщо в працівника з'являються регулярні зауваження, тоді застосовують серйознішу ступінь покарання;
- догана – стягування, яке використовується, може здійснюватися двома способами – суворим і звичайним; її записують в указ; в трудовій книзі записують тільки в разі звільнення через постійні дисциплінарні проступки;
- звільнення – найрадикальніше дисциплінарне стягнення, яке застосовують тоді, коли мають місце регулярні дисциплінарні проступки, які спричинили заподіяння матеріальної або моральної шкоди.

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

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

2.1. Характеристика діяльності туристичної фірми «Аккорд Тур»

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

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

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

Турфірма «Аккорд Тур» відіграє роль посередника між такими суб'єктами туристичної сфери як турагенства та організаціями яв постачають супутні та додаткові туристичні послуги. Крім цього дане підприємство має налагоджені контакти для роботи з великою кількістю вітчизняних та закордонних організацій, що дозволяє ефективно та продуктивно реалізовувати та рекламувати власний туристичний продукт. «Аккорд Тур» має справу виключно з юридичними особами, тому що вони можуть гарантувати якість послуг, які постачають. Партнерами турфірми виступають

готельні комплекси, заклади харчування, страхові агенства, компанії, що займаються авто перевезеннями та авіакомпанії, а також інші туристичні оператори та агенти[9].

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

Як правило, кожен туристичну організацію можна характеризувати за сегментом послуг, які вона виділила для своєї діяльності як цільові. У нашому випадку ПАТ «Аккорд Тур» обрало пріоритетним напрямом своєї роботи організацію і комплектацію туристичного продукту для поїздок в наступні країни: Швейцарія, Болгарія, Чехія, Польща, Австрія, Італія, Федеративна Республіка Німеччина, Хорватія, Франція, Румунія, Нідерланди, та інші. Як можна помітити, в своїй основній масі обраний напрям охоплює держави Західної Європи. Такий вибір є цілком виправданим, адже це країни на які в останні роки зріс попит в плані туристичних відвідувань.

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

- консультацією на предмет туристичного продукту;
- пошуком і підбором акомодатії;
- комплектацією розважального та екскурсійного дозвілля;
- бронюванням сервісів за допомогою міжнародних систем інтернет бронювання, зокрема таких як Amadeus та Galileo;

- посередництвом між постачальником додаткових туристичних послуг та клієнтом, проведення розрахунків та оплати;
- оформленням та впорядкуванням форм і актів, необхідних для здійснення туристичної мандрівки та перетину митниць і проходження прикордонного контролю;
- послугами страхування;
- оформленням віз.

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

На чолі компанії стоїть генеральний директор в підпорядкування якого входять менеджери підрозділів (кадрового, фінансового, візового, відділ роботи з клієнтами, відділ розробки та комплектування туристичного продукту, відділ по роботі з постачальниками та посередниками, та інші). Менеджери несуть відповідальність перед генеральним директором за роботу лише свого підрозділу.

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

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

За порівняно не тривале існування на туристичному ринку України, туристичний оператор «Аккорд Тур» встигло зайняти високі конкурентоздатні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, про що свідчать багаточисленні нагороди та сертифікати, які прикрашають стіни головного

офісу компанії. Крім цього «Аккорд Тур» турбується про імідж міста Львова і різними шляхами намагається його покращувати, за що також у 2013 році отримала подяку від міського голови.

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

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

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

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

У складі методів управління для максимального ефекту використовують основи мотиваційної характеристики, згідно з якою можна виділити три групи

методів управління дисципліною персоналу, які використовуються керівництвом ПАТ «Аккорд Тур»:

- економічні;
- організаційно-розпорядчі;
- соціальні.

Розглянемо детальніше кожен з груп.

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

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

Для досягнення гармонійної атмосфери в середині колективу підприємства існує група методів соціального управління дисципліною персоналу. Вони дозволяють досягти дотримання норм дисципліни і моралі, які склались на підприємстві через задоволення психологічних цінностей, індивідуальних потреб та соціальної безпеки працівників організації. Для

досягнення подібного ефекту адміністрація «Аккорд Тур» використовує наступні способи:

- соціальне нормування;
- соціальне регулювання.

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

2.3. Оцінка управління поведінкою персоналу в туристичній фірмі «Аккорд Тур»

Оцінка управління поведінкою персоналу проводиться на основі аналізу інформації про підлеглих працівників. За умови правильного проведення такої оцінки керівництво матиме змогу внести певні зміни в процес управління поведінкою та дисципліною, що приведе до ефективнішого і продуктивнішого функціонування будь якої організації.

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

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

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

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

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

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

підприємстві та прагнуть до самовираження і зміни спектру виконуваних ними обов'язків.

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

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

Мотивування і стимулювання персоналу в «Аккорд Тур» не на надто високому рівні. Морального стимулювання майже не було виявлено, але на противагу цьому діє фактор справедливої оплати праці працівника, за умови добросовісного виконання поставлених обов'язків[2].

Здійснена оцінка стану управління поведінкою та дисципліною персоналу виявила наявні проблеми і недоліки в існуючому стилі управління. Завдяки цьому кадрова служба зможе розробити певний порядок дій і заходів щоб зменшити їх прояви, а надалі і для усунення в повному обсязі. Важливо розуміти, що результат діяльності підприємства напряду заглядить від її персоналу та його дисциплінованості, тому важливо організовувати робочий процес таким чином, щоб співробітники відчувати, що про них думають і піклуються. Кожна деталь в надій ситуації має велику вагу.

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

Формування міцного колективу вимагає докладання значних зусиль, але як показує досвід вони будуть варті того, адже результативність і

продуктивність роботи колективу в якому панує злагода не змусить на себе довго чекати.

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

3.1. Вдосконалення управління поведінкою персоналу в організації

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

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

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

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

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

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

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

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

виникає більше приводів до обговорення його особистого життя та розповсюдження пліток різного характеру.

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

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

Менеджер використовує такий інструмент управління дисципліною як зворотній зв'язок для контролю та оцінки загальної ситуації та стану дисципліни в колективі. У своїй сутності це звичайне спілкування, у якому беруть участь керівник та підлеглий. Коли таке спілкування відбувається на постійній та регулярній основі, трудова діяльність колективу здійснюється набагато продуктивніше, досягнення цілей відбувається набагато швидше[8].

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

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

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

- особисте спілкування – метод, що особливо часто використовують підприємства з невеликим штатом працівників для контролю або оцінки діяльності;
- анкети та тестування – найпопулярніший метод серед керівників, які мають на меті дізнатись думку персоналу на рахунок якогось конкретного питання або нововведення;
- збори колективу – такий вид фід беку використовують коли має місце командна робота, з метою виробити і згенерувати одну спільну думку або ідею;
- книга пропозицій – свого роду фоновий фід бек, може бути використаний в будь-який час і дає можливість висловитись на рахунок будь-якого питання;
- особливі заходи – важлива ознака цього методу – регулярність. Це можуть бути круглі столи, клуби за інтересами, які об'єднують працівників спільною темою;
- онлайн спілкування – в основному використовується організаціями з численним штатом персоналу, основна перевага якого це оперативність.

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

Беручи до уваги швидкі темпи науково-технічного прогресу та його вплив на життєдіяльність людства та функціонування підприємства не варто відкидати і те, що він може впливати на поведінку та дисципліну персоналу. Це явище можна розглядати на рівні організаційного та матеріально-

технічного забезпечення підприємства, яке формує робоче середовище та створює певні умови праці персоналу. Оскільки працівник проводить на робочому місці переважну більшість часу, тоді очевидно, що його стан безпосередньо впливає на поведінку та дисципліну колективу. Саме на оптимізацію умов праці направлені організаційна рекомендації.

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

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

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

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

Превентивний менеджмент - це порівняно новий напрямок управлінської діяльності, що набув свого поширення зовсім нещодавно. Він базується на засадах маніпулювання, а саме маніпулюванні окремим

визначеним компонентом трудового колективу в окремій визначеній трудовій обстановці з метою одержання заздалегідь передбачуваного результату трудової діяльності, який би не міг бути досягнутий без такого виду втручання з боку керівництва. Його суть полягає в тому, щоб підтримати та скоординувати правильні та раціональні дії підлеглого шляхом відкидання можливостей неправильних дій для здійснення роботи. Стратегію даного методу визначають дуже коротко: усунути причини, які сприяють не виконанню трудових функцій.

Алгоритм застосування такого методу можна розділити на 2 категорії: «До» та «Після». Перша категорія включає в себе всі дії і заходи керівника пов'язані з плануванням та організацією визначеного робочого процесу. Контроль та всі дії керівника після початку роботи персоналу над проектом відносяться до категорії «Після». Превентивний менеджмент – ціла система контролю за роботою підлеглих, що веде за собою підтримку та поліпшення виконання, ліквідацію перешкод виконання та допомогу у виконанні поставленого перед працівниками завдання.

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

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

- відкритість і правдивість у всіх видах відносин між співробітниками та керівництвом на підприємстві;

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

Отже, удосконалення управління поведінкою і дисципліною працівників охоплює дуже широкий спектр напрямів менеджменту. Окрім серйозних недоліків в управлінні поведінкою, що мають емоційно-психологічне підґрунтя не варто виключати з поля зору і очевидні організаційні питання, що також можуть спричиняти суттєвий вплив на загальний стан дисципліни в організації:

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

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

Ставлення персоналу до своїх обов'язків та до необхідності підпорядковуватись трудовій дисципліні грає головну роль і процесі її зміцнення та вдосконалення. Значно полегшує роботу керівника свідоме розуміння працівниками наскільки важливо дотримуватись порядку на робочому місці. Якщо ж персонал організації не можна охарактеризувати

самодисциплінованим, тоді адміністрація може вирішити проблему, що склалася шляхом розробки плану заходів, які б допомогли змотивувати працівників до усвідомлення важливості дотримання трудової дисципліни.

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

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

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

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

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

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

ефективнішим буде процес виконання трудових обов'язків та підвищення дисципліни праці. При цьому варто пам'ятати і про заохочення працівників. Воно досягається можливостями використання працівником привілей, пільг, особливих переваг, тощо. Такі заходи повинні допомогти задовольнити потреби, які є у кожної людини – потреба визнання, пошани та в матеріальних благах. Це один їх правильних та ефективних шляхів до об'єднання, згуртованості та взаєморозуміння трудового колективу. Однак, слід зауважити, що у разі не обдуманого та неконтрольованого застосування, заохочення може призвести і до негативних наслідків, проявом яких можуть стати конфлікти та протиріччя в трудовому колективі, що аж ніяк не допоможе у налагодженні дисципліни[3].

Виділяють дві основні форми заохочення – моральне та матеріальне.

Матеріальні заохочення включають:

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

До форм морального заохочення належать:

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

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

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

ВИСНОВКИ

У ході роботи було досліджено процес управління поведінкою та дисципліною персоналу на базі туристичного підприємства «Аккорд Тур». В процесі досягнення поставленої мети було розроблено поради та рекомендації щодо удосконалення та покращення управління поведінкою та дисципліною персоналу даної туристичної організації.

Крім того, були вирішені наступні завдання:

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

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

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

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандурка А. М. Психология управления / Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. – Харків : Фортуна-Пресс, 1998. – 464 с.
2. Блейк Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон: – К. : Наукова думка, 1990. – 274 с.
3. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. – 152 с.
4. Демб А. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / А. Демб, Ф. Ф. Нойбауер : [пер. з англ.] – К. : Основи, 1997. – 302 с.
5. Іпатов Е.Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Іпатов Е. Ф., Левківський К. М., Павловський В. В. – [2-е вид., доп., перер.]. – Харків – Київ : НМЦВО, 2003. – 320 с.
6. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. – К. : Знання, 1999. – 556 с.
7. Лесько О. Й. Етика ділових відносин : [навч. посібник] / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 320 с.
8. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Мельник Л. П. – К. : МАУП, 1999. — 176 с.
9. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : “Кондор”. – 2003. – 218 с.
10. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К. : Кондор, 2004. – 172 с.
11. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю. М. Швалб, О. В. Данчева. – К. : Лібра, 1998. – 270 с.