

Дніпропетровський Гуманітарний Університет  
Дніпропетровська консерваторія ім. М.Глінки  
Миколаївський національний університет ім. В.О.Сухомлинського

**ПСИХОЛОГІЯ ТУРИЗМУ**  
навчальний посібник для студентів  
вищих навчальних закладів

Дніпропетровськ  
2015

ББК  
К

Уміщено інформацію про становлення і розвиток дисципліни «Психологія туризму», організацію самостійного опрацювання фахової літератури, вимоги до її засвоєння, а також контроль знань.

Для студентів, які навчаються за галуззю знань «Туризм»

Рекомендовано Вченою радою Дніпропетровського гуманітарного університету (протокол №12 від 30 жовтня 2014 року) як навчальний посібник для студентів ВНЗ.

#### **Укладачі:**

**Крупський О. П.** – кандидат психологічних наук, доцент кафедри менеджменту та туризму Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара;

**Шевяков О. В.** – доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри практичної психології Дніпропетровського гуманітарного університету;

**Ярошкевич О.М.** – кандидат історичних наук, завідувач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін Дніпропетровської музичної консерваторії імені М. Глінки;

**Євдокимова Н.О.** – доктор психологічних наук, доцент, завідувач кафедри прикладної психології Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського.

#### **Рецензенти:**

**Бочелюк Віталій Йосипович** – доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри практичної психології Класичного приватного університету (м. Запоріжжя);

**Деркач Лідія Миколаївна** - доктор психологічних наук, доцент, завідувач кафедри загальної психології Дніпропетровського гуманітарного університету;

**Хомуленко Тамара Борисівна** - доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри практичної психології Харківського національного педагогічного університету ім. Г. Сковороди.

Технічний редактор:  
Шрифтове оформлення:  
Комп'ютерна верстка:  
(Друкується в авторській редакції)

---

Підписано до друку р. Формат 60x86/16. Папір друкарський.

Друк плоский. Умовн. друк. арк. 2,2

Тираж 300 прим. Замовлення №

---

ТОВ  
490

# ЗМІСТ

Розділ 1 СТАНОВЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЇ ТУРИЗМУ ЯК НАУКИ.....	5
1.1. Предмет, об'єкт психології туризму .....	5
1.2. Історія становлення психології туризму .....	7
1.3. Місце психології туризму в системі психологічних знань (дисциплін) .....	10
1.4. Міждисциплінарні зв'язки .....	13
1.5. Структура психології туризму .....	19
1.6. Соціально-психологічні аспекти розвитку туризму .....	24
Контрольні запитання та тести до Розділу 1 .....	25
Література до Розділу 1 .....	30
Розділ 2 ПРОЯВ ПСИХОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ .....	31
2.1. Історичні передумови туризму .....	31
2.2. Перші продавці та споживачі туристичних послуг .....	33
2.3. Психологічні фактори у туристичній сфері .....	38
Контрольні запитання та тести до Розділу 2 .....	39
Література до Розділу 2 .....	43
Розділ 3 ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ .....	44
3.1 Типові психологічні профілі менеджерів .....	44
3.2. Характер діяльності менеджера туристичної галузі .....	53
3.3 Нейродинамічні особливості менеджера туристичної галузі .....	56
3.4 Вольові якості менеджера туристичної галузі .....	58
3.5 Особливості мислення менеджера туристичної галузі .....	59
3.6. Мотиваційно-етичні особливості менеджера туристичної галузі .....	62
Контрольні запитання та тести до Розділу 3 .....	65
Література до Розділу 3 .....	70
Розділ 4. ПСИХОЛОГІЯ СПОЖИВАЧА ТУРИСТСЬКО ПРОДУКТУ .....	71
4.1. Поняття про особистість .....	71
4.2. Специфіка перцептивних процесів споживача .....	74
4.3. Мнемічні і розумові процеси .....	76
4.4. Емоційно-вольова регуляція і процеси прийняття рішень споживачем туристичного продукту .....	78
Контрольні запитання та тести до Розділу 4 .....	80
Література до Розділу 4 .....	85
Розділ 5. ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧА ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ .....	86
5.1. Цілі поїздок як характеристика поведінкових мотивів .....	86
5.2. Співвідношення головною і вторинної цілей відпочинку .....	88
5.3. Фактори, що впливають на покупку туристичного продукту .....	90
5.4. Раціональне й емоційне прийняття рішень споживачем .....	95
Контрольні запитання та тести до Розділу 5 .....	98
Література до Розділу 5 .....	101
Розділ 6. ПСИХОЛОГІЯ МЕНЕДЖЕРА ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ .....	103

6.1. Поняття психології менеджера.....	103
6.2. Особливості трудової діяльності менеджера по туризму .....	105
6.3. Психологічні вимоги до менеджера туристичної галузі.....	108
6.4. Психологічні «профілі» вітчизняних менеджерів .....	111
Контрольні запитання та тести до Розділу 6 .....	113
Література до Розділу 6 .....	117
<b>Розділ 7. ПСИХОЛОГІЯ ВЗАЄМОДІЇ З ДІЛОВИМИ ПАРТНЕРАМИ ТА КЛІЄНТАМИ .....</b>	<b>119</b>
7.1. Психологічні основи ділових контактів .....	119
7.2. Методи психологічного впливу .....	122
7.3. Технологія ведення переговорів.....	125
7.4. Типологія конфліктів, основні причини і методи подолання конфліктів з туристами. Процес розвитку конфлікту .....	129
Контрольні запитання та тести до Розділу 7 .....	137
Література до Розділу 7 .....	142
<b>Розділ 8. МОТИВАЦІЯ ДО ПРАЦІ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ.....</b>	<b>143</b>
8.1. Поняття мотивації. Змістовні та процесуальні теорії мотивації. ....	143
8.2. Система мотивації праці персоналу індустрії сервісу та туризму. ....	155
8.3. Функціонально-вартісний підхід до організації та стимулювання праці на туристичних підприємствах .....	158
8.4. Особливості технології управління персоналом на підприємствах індустрії туризму. ....	163
8.5. Облік і контроль результатів праці працівників .....	168
Контрольні запитання та тести до Розділу 8 .....	172
Література до Розділу 8 .....	176
<b>Розділ 9. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ. ВЕРБАЛЬНІ ТА НЕВЕРБАЛЬНІ СКЛАДОВІ СПІЛКУВАННЯ .....</b>	<b>178</b>
9.1. Види комунікацій. ....	178
9.2. Вербальна комунікація в практиці ділових відносин.....	182
9.3. Невербальна комунікація в практиці ділових відносин.....	184
9.4. Психологія живої мови .....	187
Контрольні запитання та тести до Розділу 9 .....	189
Література до Розділу 9 .....	193

# **Розділ 1 СТАНОВЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЇ ТУРИЗМУ ЯК НАУКИ**

## ***1.1. Предмет, об'єкт психології туризму***

Туризм, як явище суспільного життя, є похідною суспільного розвитку. Своєю появою він завдячує індустріальній стадії розвитку людства, якій був притаманний прискорений розвиток продуктивних сил, поглиблення поділу праці, розвиток урбанізаційних процесів. Прискорені інноваційні зміни, пов'язані з науково-технічним прогресом, сприяли загальному соціально-економічному розвиткові певних країн, підвищенню рівня життя їх населення, змінювали характер праці, спосіб та стиль життя, що особливо позначилось в ХХ ст. розвитком урбанізації та змінами в системі розселення, постіндустріальною фазою розвитку економіки, поглибленням екологічних проблем та осягненням глобальних масштабів діяльності людства, гуманізацією всіх сфер суспільного життя. Саме за цих умов, що докорінно змінювали суспільні моделі життєдіяльності людства, туризм перетворився у форму проведення дозвілля, забезпечену діяльністю міжгалузевого комплексу по задоволенню потреб населення у відпочинку та оздоровленні, у потужну комунікативну складову глобалізаційного процесу.

Туризм - одна з найбільш сталих складових світової економіки, яка за останні десятиріччя має стабільні (в середньому 5% на рік) темпи зростання і не зазнає коливань попиту/пропозиції, тому вважається одним з найперспективніших напрямків соціально-економічного розвитку. На сучасному етапі туризм став частиною стилю життя більш ніж третини людства і участь у туристичному процесі можна розглядати як складову якості життя.

Туризм - явище поліфункціональне. Серед основних функцій туризму слід зазначити рекреаційну, соціальну, культурну, екологічну, економічну, просвітницьку і виховну.

Рекреація як біологічна функція та соціальне надбання певного етапу розвитку людства сама є поняттям широким і поліаспектним. Туризм є мобільною складовою рекреації, пов'язаною з доланням простору задля відпочинку, розваги, лікування або з будь-якою іншою метою, не пов'язаною з отриманням прибутку. Сутністю рекреаційної функції туризму є фізіологічна (відновлення фізичних сил, оздоровлення, відпочинок) та психологічна (зміна місця, оточення, набуття нових вражень та відчуттів) релаксація. Зростання добробуту, зміна характеру праці в бік її інтелектуалізації стимулюють підвищення рівня освіти, самоосвіту та просвітництва. Перехід суспільного розвитку до моделі «вільного часу» урізноманітнює проведення дозвілля в бік інтелектуалізації, саморозвитку, посилюючи культурну функцію туризму. Туризм виступає засобом комунікації та саморозвитку, підвищення рівня освіти та загальної культури шляхом ознайомлення з культурою, побутом, традиціями та віруваннями, стилем та характером життя інших народів, з культурною спадщиною людства та перлинами природи. Безпосереднє спілкування різних народів і різних культур сприяє взаємозбагаченню та саморозвитку культури, відіграє значну роль в

укріпленні миру та порозуміння на планеті, розширює культурні та ділові контакти. Можна стверджувати, що саме у ХХ ст., завдяки масовості, туризм став явищем сучасної культури. З іншого боку, туризм, прискорюючи культурний обмін, прискорює інноваційні процеси в культурі. У зв'язку з цим актуальною стає проблема крос-культурних комунікацій (поведінки туристів в іншому культурному середовищі, спроможність і здатність до сприйняття іншої культури, інших культурних традицій). Туризм як форма проведення дозвілля притаманний лише певній частині населення, що має вільний час та відповідний рівень життя, який дозволяє подорожувати. Тобто, подорожування виступає ознакою певного рівня і стилю життя, фіксатором соціального статусу, засобом закріплення іміджу та інших соціальних ознак. Доступність туристичних послуг, соціальна орієнтованість туризму розширює коло споживачів, прилучаючи нові й нові верстви населення до туризму, вводить його до стилю життя суспільства, вирівнюючи соціальні можливості населення.

Таким чином, оздоровлення населення, підвищення його працездатності та рівня культури шляхом здійснення культурно-просвітницької та рекреаційної діяльності посилює соціальну та психологічну значущість туризму. Дедалі більшого значення набуває екологічна функція туризму. З одного боку, туризм виступає споживачем певних природно-рекреаційних благ і зацікавлений в їх збереженні. З іншого боку, зростання попиту призводить до збільшення антропогенного тиску на територіальні рекреаційні системи, особливо традиційні або модні. Це ставить одразу цілу низку питань збереження світової та національної природної та культурно-історичної спадщини, зокрема засобами туризму. В той же час розширення та інтенсифікація туристичної діяльності сприяють залученню нових територій, а технічні можливості дозволяють їх освоїти. Саме тому захист довкілля має бути невід'ємною складовою розвитку туризму, однією з ключових проблем його стійкого розвитку. Беззаперечно значною є економічна функція туризму. Потреби подорожуючої людини, з огляду на масовість, сформували галузь сфери обслуговування населення. Подальше зростання запитів стимулювало розвиток галузі, а мультиплікаційний ефект та комплексний характер споживання/обслуговування сприяли її переростанню в індустрію туризму - міжгалузевий комплекс, спрямований на задоволення туристичних потреб населення. Зростаюча індустрія туризму потребує кадрового забезпечення, а різноманітність праці створює широкі можливості використання як кваліфікованої, так і некваліфікованої праці. Зазначені характерні ознаки роблять туризм ефективною галуззю господарства, що відіграє дедалі більшу роль як в національних економіках, так і в світовій торгівлі послугами. Економічна складова туристичної діяльності проявляється не тільки в комерційній спрямованості, а й в посиленні соціальної та екологічної ролі туризму (реставрація пам'яток історії та культури, природоохоронні заходи, реконструкція матеріально-технічної бази, освітянська та виховна робота засобами туризму тощо), що свідчить про гуманістичну спрямованість туризму. Тому сучасний етап розвитку туризму можна охарактеризувати, як етап переосмислення його ролі і значення в людській життєдіяльності - від «примхи багатих гультаїв» - через туризм як ефективну галузь господарства зовнішньоекономічного спрямування -

до туризму як соціокультурного явища, яке визначає певний етап розвитку людства і є складовою суспільних глобалізаційних процесів.

Поліфункціональність туризму відображається комплексним характером мотивації, що спонукає людину до подорожі, і комплексністю в організації подорожей та обслуговуванні туристів. Комплексність можна вважати найхарактернішою рисою туризму, основою задоволення соціальних потреб суспільства.

Об'єктивне підґрунтя туризму як явища суспільного життя робить його складним, багатогранним об'єктом наукового пізнання. Як соціально та психологічно детерміноване явище, туризм потребує наукового осягнення, теоретичного осмислення. Саме такому соціальному замовленню, нагальній потребі сучасності відповідає формування нового наукового напрямку – психології туризму. Психологія туризму - науковий напрямок, в межах якого сполучаються різноманітні дослідження туризму як психічного явища взаємодії суспільства в туристичній сфері діяльності. Завданням психології туризму є розробка психологічної теорії взаємодії продавця та споживача туристичних послуг. Предметом вивчення психології туризму є психічні процеси, які виникають у людей при їх взаємодії в туристичній області, а об'єктом вивчення є поведінка учасників взаємовідносин, яка формується за рахунок діяльності учасників в туристичній області. Завданням психології туризму є розробка психологічної теорії взаємодії продавця та споживача туристичних послуг. Багатогранність явища робить таке завдання складним і в той же час актуальним. Можна виділити такі аспекти функціонування психології туризму, які практично сформувались в певні напрямки досліджень: економічний, історичний, географічний, соціальний, екологічний, політичний, культурний. Кожен з напрямків охоплює певну галузь науки або декілька галузей. Зокрема: історія туризму, економіка туризму, географія туризму, екологія туризму тощо. В той же час, кожна з цих дисциплін входить до певної системи наук: історичних, економічних, географічних, соціальних тощо. Таким чином, до вивчення психології туризму може бути застосований як галузевий принцип побудови наукових досліджень, так і проблемний.

## ***1.2. Історія становлення психології туризму***

Психологія туризму, як будь-яка галузь знань, проходить у своєму розвитку певні етапи. Спочатку ідеї та концепції певної науки виникають і розвиваються в межах інших наук, близьких за об'єктом дослідження. Так було і при виокремленні науки психології. Психологія як наука порівняно молода, оскільки її остаточне оформлення як науки відбулося наприкінці ХІХ віку. Але ще із стародавніх часів, вже античні філософи та лікарі розглядали психологічні проблеми, шукали відповідь на питання про те, що таке душа та якою є природа людини (зокрема, в епохальному трактаті Аристотеля «О душе»). Але саме поняття «психологія» почало вживатися в університетських та наукових колах в Європі лише в ХVІ столітті.

Існують різні джерела стосовно початку та авторства щодо вживання даного терміну. Авторство терміну «психологія» лексикологія приписує Ф. Меланхтону (роки життя 1497-1560 рр.), німецькому протестантському богослову, сучаснику і однодумцю Мартіна Лютера. Меланхтон використовував це слово в латинській транскрипції – *psychologia*. Грецьке написання терміну вперше зустрічається в праці Рудольфа Геккеля (Гокленіуса) в 1590 році «Психология, то есть о совершенстве человека, о душе и прежде всего о возникновении ее...», в якому зібрані вислови авторів різних епох про душу. Інші джерела стверджують, що вперше термін «психологія» з'явився в 1732-1734 році у працях німецького філософа Христіяна Вольфа (роки життя 1679-1754 рр.) «Рациональная психология» та «Эмпирическая психология», який запозичив термін «психе» зі стародавніх міфів.

Тривалий час психологія залишалась розділом філософії, не мала власного статусу і представала під різними «превдонімами»: пневматологія (Г.В. Лейбніц, роки життя 1646-1716 рр.), ментальна філософія. Загально вживаним термін «психологія» стає лише в середині XVIII ст.

Як самостійна наука психологія оформилася тільки в кінці XIX сторіччя (з часу створення у 1879р. в Лейпцигу В. Вундтом першої лабораторії експериментальної психології).

Незабаром у 1885 році Бехтерев В.М. організував подібну лабораторію в Росії.

Спроби конкретизувати предмет вивчення психології на сучасному етапі її розвитку як науки, призводить до розпаду похідного поняття душі на доповнюючі один одного поняття, такі як психіка, свідомість, особистість, поведінка і ін.

На сучасному етапі становлення знаходиться і психологія туризму, об'єкт якої — туризм як психологічний феномен — під різним кутом зору досліджується сумісними науками.

На правомірність таких методологічних підходів наголошують зокрема представники історичної науки. Аналізуючи історичний шлях людства, дослідники з цієї проблематики намагаються дати відповідь коли, на якому етапі з'явилося таке суспільно-психологічне явище як туризм, що можна вважати початком його існування.

В контексті цього актуальним є питання — чи був туризм у давні часи?

Адже передумови виникнення туризму склалися ще в глибоку давнину. Утворення перших держав Стародавнього світу (I тисячоліття до н.е.) сприяло розвитку культурного обміну і торгівельних зв'язків між народами, що, в свою чергу, потребувало достовірних і докладних даних про країни, їх населення та звичаї.

Відомо, що перші подорожі здійснювались ще за часів античності заради торгівлі, завоювань та з релігійними цілями.

Ще за 3 тис. років до н.е. давні єгиптяни плавали Нілом, перевозячи величезні брили для зведення славнозвісних пірамід. У часи Римської імперії, за 200 років до початку н.е. римляни подорожували на кораблях, конях, у колісницях і пішки, завойовуючи інші землі. Багаті римляни подорожували до Єгипту і



Греції, де їх приваблювали місця поклоніння богам та морські курорти. Римські “туристи” цікавилися місцевою історією і релігією, відвідували грецькі храми в Афінах. Достовірно відомо, що вони, як і сучасні туристи, відвідували Єгипет, щоб побачити піраміди.

І в період Середньовіччя мільйони людей здійснювали подорожі. Релігійні переконання спонукали їх долати довгий шлях до святинь: мусульман — до Мекки, християн — до Єрусалиму. Своєрідним “туризмом” можна вважати й хрестові походи, що тривали впродовж 200 років у XI-XIII ст. Адже десятки тисяч європейців познайомилися з Середнім Сходом та його культурою. Це сприяло піднесенню як торгівлі, так і готельної справи та подорожей. Великі географічні відкриття середини XV – XVI ст., пов’язані з іменами Христофора Колумба, Васко да Гама, Америго Веспуччі, Фернана Магеллана, були виявом одвічного прагнення людини пізнати Землю, її найвіддаленіші куточки, довідатись про народи, що її населяють, їх життя, побут, культуру.

У XVI ст. З розвитком продуктивних сил, зміцненням зв’язків між окремими країнами, континентами мандрівництво, метою якого було пізнання світу, значно поширилося і стало прообразом майбутнього туризму, зокрема його пізнавальної функції.

З часом подорожі набували і оздоровчих функцій. Ще французький філософ Жан Жак Руссо у 60-х рр. XVII ст., викладаючи свої погляди на виховання в романі “Еміль”, наголошував на необхідності подорожей, організованих походів з метою фізичного вдосконалення молоді. А наприкінці XVIII ст. Туристські подорожі стали складовою виховного процесу в багатьох школах та інших навчальних закладах країн Західної Європи.

Однак, ці перші мандрівки та подорожі, які здійснювалися в давнину не можуть вважатися туристичними. Бо в основі цих подорожей лежали, насамперед, економічні й політичні цілі, а не бажання психологічного відпочинку й культурного пізнання. Так, торговці шукали нові ринки збуту своїх товарів, військові виконували завойовницьку місію, паломниками рухала мета розповсюдження своєї релігії та поклоніння святим місцям і т. ін. Тому, лише поодинокі випадки тогочасних мандрівок можна розглядати як початок туризму за метою та організаційною формою здійснення. Для прикладу можна навести практику супроводження груп паломників, яка існувала у середні віки.

Таким чином, торкаючись стародавніх часів історії, слід визначити окремі мандрівки і подорожі лише як прообраз майбутнього туризму, зокрема його пізнавального призначення. Але не більше. У своєму сучасному вигляді туризм, на думку більшості дослідників-істориків, виник і оформився в середині XIX ст. Початком туризму вважається діяльність англійського підприємця Т. Кука, який зорганізував декілька екскурсій і подорожей спочатку всередині країни, а потім у 1855 р. здійснив і першу закордонну поїздку в Париж на Всесвітню виставку. Подібна діяльність набуває поширення і в інших країнах Європи, де виникають туристичні організації — клуби, товариства. Вони розробляють туристичні маршрути, дбають про забезпечення туристів місцями відпочинку, сервісом під час подорожей. Таким чином туризм виокремлюється в окрему галузь суспільної культури і діяльності. Найбільш інтенсивний розвиток туризму припадає на другу

половину ХХ ст., коли він стає нормою повсякденного життя сотень мільйонів людей на планеті та отримує голосний титул “феномена ХХ століття”.

Представники психологічної галузі знань цілком виправдано вважають, що туризм у своїй суті є соціальним, психологічним феноменом. Туризм як частина значимої поведінки людини стосовно соціального контексту вимагає рівня аналізу, відмінного від розглянутих раніше. Адже психологічні дослідження дозволяють не тільки визначити різницю між людьми, але вони по суті враховують особливості соціальної природи місць, в яких ці процеси відбуваються.

Не можна не погодитись із М.Б. Біржаковим стосовно того, що без вивчення і розуміння мотивації бажань клієнта неможливо правильно побудувати тур і запропонувати його на ринку споживача, а головне задовольнити бажання клієнта, забезпечивши йому позитивну гаму туристських вражень та емоцій.

За таких обставин в психологічній галузі знань виникла потреба в концептуалізації галузевої психології — психології туризму.

Психологія туризму, вважає український психолог О.М. Лукашевич, вивчає соціально-психологічні феномени в туризмі, їх вияв та формування в особистості туриста, туристській діяльності, соціально-психологічні особливості туристської групи та управління сферою туризму. При цьому, об’єктом вивчення є туризм як соціальний інститут, туристська діяльність як соціальний процес, особистість туриста з характерними їй психічними властивостями, туристська група як різновид соціальної групи та психологічні особливості управління сферою туризму. З точки зору психології туризму, предметом її вивчення є турист — індивід з властивими йому психологічними характеристиками та властивостями особистості, а також психологічні особливості туристичної діяльності як однієї з форм активності людини.

Однак, предмет вивчення психології туризму не вичерпується дослідженнями тільки цієї категорії. Її цікавить особистість туриста в системі туризму як соціального інституту, відповідно — турист як складова ланка цієї системи, з певними закономірностями поведінки та діяльності, група туристів — з властивими їй психологічними особливостями взаємодії, управління туризмом — з позицій вивчення психологічних феноменів управління у цій сфері.

В такому контексті предмет вивчення психології туризму необхідно розширити за рахунок вивчення дослідницького поля соціальної психології, яка розглядає закономірності поведінки та діяльності людей, зумовлені фактом їх включення в соціальні групи, а також психологічні характеристики самих цих груп. Таким чином предметом вивчення психології туризму є закономірності поведінки, діяльності й спілкування людей, зумовлені їх включенням в соціальні туристичні групи, а також психологічні характеристики самих цих груп.

### ***1.3. Місце психології туризму в системі психологічних знань (дисциплін)***

В другій половині ХХ століття продовжується конкретизація і уточнення предмета наукової психології, в результаті чого виникають сучасні напрямки психології.

Можна виділити чотири основні напрямки, які тісно зв'язані з психологією туризму:

- Біхевіоризм
- Когнітивна психологія
- Гуманістична психологія
- Вітчизняна психологія (діяльнісний підхід)

Біхевіоризм – (з англ. - поведінка) напрям, який предметом психологічного дослідження вважає тільки те, що відповідає методам об'єктивного вивчення. Насамперед це поведінка – сукупність зовнішніх дій людини і тварини, ланцюг реакцій на зовнішні стимули. Засновник напрямку Дж. Уотсон започаткував дослідження навичок – автоматизованих дій, сформованих шляхом багаторазових повторень. Законами дослідження навичок (наприклад, закон спроб, помилок і закріплення випадкового успіху) пояснювалось утворення різноманітних психічних явищ. Було виявлено спільні для людини та тварини закономірності навчіння – засвоєння набутого досвіду.

Еволюція цього напрямку зумовила появу необіхевіоризму, який також спирається на поведінковий принцип, але вже по-іншому визначає характер відношень між стимулом і реакцією і допускає наявність «проміжних змінних» між ними у вигляді очікувань, гіпотез, пізнавальних схем тощо (Міллер та ін., Скіннер, Халл, Толмен). Наприклад, за Б.Ф. Скіннером, навчіння полягає у збагаченні досвіду організму за рахунок відповідей, що підкріплюються. Основою підкріплення є оцінка ймовірності повторення цієї відповіді у майбутньому.

Когнітивна психологія (з англ. – знання, пізнання) – напрям, представники якого досліджують внутрішню організацію психічних процесів: сприймання, пам'яті, уваги, мислення. Часто вдаються до аналогій між обробкою інформації технічними пристроями (комп'ютерами) і людиною і на цій підставі створюють численні моделі психічних процесів.

Представники когнітивної психології твердять про вирішальну роль знань у поведінці людини як результатів пізнавальної діяльності (У. Найсер, Р. Аткинсон, Г. Бауер, А. Ліндсей, Д. Норман, Дж. Брунер). Сучасним розвитком когнітивізму є прагнення об'єднання класичних теорій з іншими новітніми напрямками, наприклад, біхевіоризму та генетичної психології. Так, сучасними представниками є Л. Фестингер, Келлі, Ж. Піаже.

Гуманістична психологія (з лат. - людяний) – напрям психології, який визначає своїм предметом унікальність особистості, вбачаючи в ній активну свідому істоту, що відповідає за своє життя і прагне до втілення моральних ідеалів. Активність особистості, на думку представників гуманістичної психології, визначається її потребою до зв'язків з іншими людьми, відчуттям необхідності постійного самовдосконалення, пошуку сенсу життя (А. Маслоу, К. Роджерс, В. Франкл, В. Штерн, Слободчиков, Ісаєв, В.А. Роменець).

Так, А. Маслоу джерелом психічного розвитку особистості вважає її прагнення до самоактуалізації – якомога повного вияву своїх можливостей. Це прагнення ґрунтується на потребі у самоактуалізації – «вершині» в ієрархії потреб людини, яку складають п'ять рівнів потреб. З ними пов'язані пізнавальні (знати і

розуміти) та естетичні (сприймати прекрасне) потреби, але вони не входять до ієрархії, оскільки є вторинними стосовно її складових. Потреба у самоактуалізації виявляється лише тоді, коли задоволені потреби, що перебувають на нижчих щаблях ієрархії. З позицій цього напрямку, людина може звернутися до психолога за психологічною допомогою з тим, щоб досягти свого ідеального Я.

Саме гуманістична психологія заявила про себе на теренах колишнього СРСР, була позитивно сприйнята радянськими психологами та отримали розвиток певні ідеї. Напевно, це стало реакцією на переважно природничо-наукову орієнтацію радянської психології попереднього періоду.

Діяльнісна психологія – напрям психології, в якому, по-перше, стверджується, що психіка виникає тільки завдяки діяльності, а, по-друге, що вона є функцією мозку, який в свою чергу теж розвивається в процесі діяльності.

Цей підхід виник на ґрунті філософії марксизму – офіційної ідеології колишнього СРСР і був відмітною ознакою радянської психології. Представниками є Л.С. Виготський, С.Л. Рубінштейн, О.М. Леонтьєв.

Л. С. Виготському належить культурно-історична теорія, яка реалізувала історичний підхід до вищих психічних функцій. За теорією Виготського, вищі (культурні) функції виникають на базі нижчих (натуральних), спільних для людини і тварини, але підпорядковуються законам суспільного життя людини. Вищі психічні функції – це прижиттєво сформовані, соціальні за походженням, психічні процеси, які спочатку існують як форма взаємодії між людьми, а пізніше – як інтеріоризований процес, що соціально характеризує індивідуальну психіку людини. У своєму розвитку вони проходять соціальну і власне психологічну стадії. На останній стадії вищі психічні функції набувають вигляду внутрішніх операцій. Процес формування вищих функцій проходить через зону найближчого розвитку – здатність дитини разом з дорослим виконувати те, чого вона не спроможна зробити самостійно. Вищі психічні функції локалізуються в головному мозку як цілісно функціонуючі нервові структури.

С. Л. Рубінштейн здійснив аналіз природи психіки, виділивши два плани – онтологічний (який розкриває сутність буття психіки) і гносеологічний (що пояснює закономірності її пізнання). З онтологічної точки зору психіка є матеріальним явищем, тоді як з гносеологічної – ідеальним, похідним від матеріального. Діяльність – є спосіб існування людини як суспільної істоти.

У діяльності суб'єкта відбувається психічне відображення об'єкта у вигляді образу - ідеальної форми його існування. Як і психіка загалом. Цей образ є детермінованим – причинно зумовленим явищем (зовнішні причини діють через внутрішні умови). Так, особистість є цілісною системою внутрішніх умов, через які переломлюються всі зовнішні впливи. Він має рефлекторну природу, а тому охоплює і відображальні процеси мозку, і їх зовнішні вияви. Обґрунтовується думка, що головною «клітинкою», з якої має сформуватися система наукової психології є дія. Перед психологією ставиться завдання вивчати життєвий шлях людини.

О. М. Леонтьєв розробив психологічну теорію діяльності, до основи якої покладено проведений ним аналіз розвитку психіки у філогенезі і соціогенезі. За О. М. Леонтьєвим, кожна стадія такого розвитку є результатом ускладнення будови

діяльності як форми зв'язку живої істоти з довколишнім середовищем. Психіка формується в діяльності, посідає у ній певне місце, виявляє через неї свої особливості. На відміну від тварин, людина у процесі діяльності наділяється значеннями предметний світ, унаслідок чого він постає переродженою, об'єктивному, незалежному від потреб існування – як образ свідомості. Значення, в свою чергу, стають формою існування свідомості, і вони, засвоюючись дитиною під час комунікативної діяльності (спілкування) з дорослими, зумовлюють усвідомлення нею дійсності. При цьому діяльність дитини має форму освоєння – присвоєння здобутків попередніх поколінь, об'єктивованих у продуктах матеріальної і духовної культури.

Для О.М. Леонтьєва був принципово важливим шлях психологічного аналізу: від діяльності до психіки. Це відмінна ознака діяльнісного підходу в психології.

В рамки діяльнісного підходу вписується і теорія психічного розвитку в онтогенезі українського психолога Г.С. Костюка.

Таким чином, завдяки цим чотирьом напрямкам психології, в області туризму вивчається поведінка продавців і споживачів туристичних послуг, їх психологічна діяльність, взаємодія та вмотивованість.

#### ***1.4. Міждисциплінарні зв'язки***

Крім психології поняття «туризм» вивчали такі дисципліни як: географія, економіка, екологія, культурологія, антропологія, філософія.

Роль географічних досліджень щодо психології туризму полягає в тому, що географічні експедиції не тільки відкривали нові території, а отже, і нові можливості для їх відвідування туристами. Адже описи і звіти про географічні експедиції містять у собі також відомості про соціокультурні характеристики тих чи інших земель, можливості для пізнання та відпочинку. При цьому визначались обсяги можливих інвестицій у туристичну галузь, планувались туристичні потоки, і, врешті-решт, можливості зайнятості населення та прибутків від туризму.

Зазначимо, що дві останні категорії — зайнятість населення та прибутки від туризму — є також центральними проблемами економіки туризму.

Дійсно, туризм — формація і категорія економічна. Це багатогранна економічна діяльність як організаторів турів, так і власне споживачів туризму — туристів. Кожний етап розвитку світового і національного туризму характеризується особливими характеристиками і показниками активності всіх учасників.

Кожен туристичний район, кожна країна, кожне місто й місцевість прагнуть раціонально використовувати наявні туристичні ресурси для отримання туристичних вигод та прибутків. Однак зробити це непросто навіть при великому бажанні. В кожній країні свої політичні норми та напрямки розвитку економіки і багатогранних традицій суспільства. Для залучення туристів навіть на винятково цікаві об'єкти і події необхідна туристська індустрія та інфраструктура, здатна надати туристам необхідний рівень обслуговування, безпеку, гармонійне задоволення туристського інтересу і потреб.

Для реалізації ідеї залучення туристичних потоків багатоаспектно та старанно вивчаються й оцінюються як власне туристські ресурси та їх потенціал, особливості й потенціал об'єктів туристичної індустрії, демографічні характеристики груп населення, потенційні можливості затребуваності цих ресурсів, і, зрештою, прогноз туристичних потоків та їх регулювання, а також і необхідне планування розвитку сегментів індустрії, що їх забезпечують. Не варто забувати і проблему місцевого населення, яке повинно бути здатним прийняти іноземних туристів. Адже туристи різних країн, незважаючи на значну спільність характерів і цілей споживання туристського продукту, тим не менше, мають і суттєві відмінності. Суть таких відмінностей криється у звичному для них способі життя та відпочинку, глибині інформації та ознайомлення з туристичними ресурсами, знанні історії, здатності об'єктивно сприймати реальність та гармонійно використовувати наявні в туристичному центрі туристичні ресурси і можливості.

Для ефективного використання туристичних ресурсів для прийому туристів варто старанно вивчити спосіб їхнього життя, особливості національного характеру, рівень підготовки та можливість адекватного сприйняття об'єкта туристичного інтересу. Всі ці показники і характеристики враховуються при проектуванні туристичного продукту, об'єму та рівня послуг, текстів екскурсій та ін.

Сьогодні найбільш поширена форма дослідження — збір офіційної статистики в'їзду і виїзду туристів у туристські центри та регіони, спеціальні дослідження туристичних потоків, способів пересування, потреб туристів та їх платоспроможності, інші характеристики потенційного ринку споживання, зокрема сприйняття туристських ресурсів та іншого аналізу туристичної діяльності, і, головне, прибутковості туризму для даного регіону. В значній частині такі дослідження проводяться соціологами та маркетологами туристичних центрів і використовуються при формуванні стратегічних та оперативних планів розвитку туристичних регіонів і центрів.

Важлива оцінка географічних та інших супутніх факторів при оцінці туристського потенціалу ресурсів територій регіонів. Географічні, природно-кліматичні, демографічні дані, тенденції та прогнози їх змін необхідні для ретельного міжрегіонального, регіонального та субрегіонального планування розвитку туризму, планування розвитку об'єктів і туристської індустрії. Екологія як наука про взаємовідносини людини з природою охоплює своїми науковими інтересами також сферу туризму.

За визначенням російського дослідника туризму М.Б. Біржакова, екологія туристичної галузі розглядається як наука про взаємовідносини людського суспільства та його діяльності в сфері туризму та оточуючому середовищі. Однією з характерних особливостей сучасного етапу розвитку суспільства є підвищення техногенних факторів забруднення оточуючого середовища, що в екстремальних ситуаціях призводить до екологічної кризи в першу чергу туристських ресурсів. Загострення екологічної ситуації у світі давно вийшло за межі проблем окремих країн та регіонів, а застосовувані міри не адекватні характеру та масштабам загрози.

Сьогодні насущним завданням є розробка нових підходів до вирішення завдань збереження природного середовища. Важливо розглянути такий підхід на базі комплексного рішення завдань в складних соціальних, економічних та екологічних системах.

Розглядаючи питання ролі туризму в процесі екологізації суспільного життя, необхідно розуміти сутність поняття екологічності туризму.

Екологічність чи не екологічність туризму визначається мірою та характером впливу індустрії туризму на оточуюче середовище, тобто на атмосферу, водні ресурси, ґрунт, флору та фауну. Вплив, попри матеріальний характер, може бути також шумовим, електромагнітним, радіоактивним, хоча і всі останні фактори мають матеріальну природу. Поняття екологічності туризму також включає в себе конкретні міри по захисту та відновленню оточуючого середовища.

Оскільки саме туристсько-рекреаційні ресурси є основним фактором успішного розвитку туризму, в цілому негативний вплив підприємств даної сфери значно нижчий, ніж у багатьох підприємств інших галузей. З даного формулювання випливає, що під екологічністю туризму варто розуміти весь спектр впливу даної індустрії та оточуючого середовища в розширеному розумінні.

Культурологія розглядає туризм як важливу складову масової культури. Десятки мільйонів людей з усіх країн світу, принаймні успішні й багаті, відвідують музеї, релігійні храми, середньовічні замки, знайомляться на музичних фестивалях з останніми досягненнями візуального мистецтва, закупають величезну кількість сувенірів, які відображають етнографічний характер відвіданої країни в цілому чи даної місцевості, переїжджаючи з міста в місто, з країни в країну, з материка на материк. Можливість долучитись до оригіналів світового мистецтва в країні їх перебування з'явилась у людей лише в наші дні — у зв'язку з розвитком транспорту, індустрії туризму, інформаційних технологій, в зв'язку з більшою відкритістю державних кордонів та прагненням землян познайомитись з культурним різноманіттям планети, яку вони населяють.

Долучення до культурних артефактів — народних танців, художніх полотен чи архітектурних споруд — під час подорожі за гроші означає перетворення культури в товар (послугу), який споживають мільйони покупців. Комерціалізація мистецтва має як негативний, так і позитивний бік. Витвори мистецтва в статусі комерційної послуги чи товару — незмінний атрибут сучасної масової культури, який свідчить про втрату ним ознаки оригінальності, унікальності, неповторності, властивої високій культурі. Культура для туристів, хай навіть і висока, це вже культура для споживачів, чи споживацька культура (consumer culture).

Але це тільки один бік справи. Культура, виставлена на показ туристам, це разом з тим культура для інвестицій. Вона має визначену ціну, бізнес-план, бренд і всю притаманну ринковій економіці атрибутику. Комерціалізація означає, що на гроші туристів матеріально підтримуються, зберігаються, реставруються та живуть традиційні промисли, етнографічні пам'ятки та народні традиції, які в іншому випадку могли б загинути.

Туризм розглядається як багатомірне соціокультурне та політико-економічне явище, яке сприяє зближенню націй та людей, розширенню культурних контактів та розвитку глобальної спільноти. Отже, культурний ефект від туризму виражається в раціоналізації вільного часу населення, розширення його духовних та фізичних здібностей. Туризм сприяє збереженню і своєчасній реставрації історичних пам'яток, архітектурних споруд, покращенню екології регіону, починають розвиватись інфраструктура туризму, сервісні служби (дороги, побутові послуги, кав'ярні, ресторани, парки розваг).

Крім того, туризм, особливо міжнародний, сприяє привнесенню з туристами із цивілізованих країн і регіонів освітніх і культурних цінностей цих цивілізацій. Отже відбувається латентне виконання туризмом освітньої функції шляхом неформальної комунікації.

Представники антропології обґрунтовують необхідність виділення окремої галузі знань — антропології туризму. Вони вважають, що виходячи з того, що людиновимірність буття — це предмет дослідження антропологічної історії, отже закономірність такого різновиду людської життєдіяльності як туризм має досліджувати відповідна дисципліна, антропологія туризму.

Дійсно, використання “людиновимірного” підходу до вивчення туризму дозволяє розглядати його як специфічний вид життєдіяльності людини поряд з деякими іншими, проте як такий, що спонукається не зовнішніми по відношенню до людини обставинами, а внутрішніми, пов'язаними із її потребами та бажаннями. Певні спроби щодо використання цього підходу вже можна зустріти в науковій літературі. Фактично подібний підхід було використано і при розробці Глобального етичного кодексу туризму.

Отже, під антропологією туризму слід розуміти філософську теорію, яка розглядає туризм як різновид людської дії, активності, метою якої є задоволення потреб людини за рахунок здійснення невимушеної іншими чинниками подорожі.

Слід зазначити, що людиноцентричний підхід набуває дедалі ширшого визнання в психології і педагогіці.

Теоретико-методологічні положення туризму повинні включати розробку філософських засад, принципів та підходів до різнобічного вивчення туризму як явища, спираючись на наявні досягнення галузевих наукових дисциплін, які займаються розробкою певних напрямків (аспектів) функціонування туризму.

Одним з таких провідних напрямків в туризмології є географія туризму - галузь географічних знань про просторово-часові закономірності функціонування туризму як суспільного явища.

Просторові форми суспільних явищ і процесів досліджує суспільна географія. Вторинність туризму в потребах суспільства об'єктивно зумовлює його залежність від рівня соціально-економічного розвитку території, детермінована рівнем та стилем життя її населення. Залежність ця складна, обумовлена сукупною дією об'єктивних умов загального цивілізаційного поступу та умовами розвитку країн певного типу, яка ще більше збурюється дією характерних ознак, притаманних кожній конкретній території: топологічних (географічне положення, конфігурація, протяжність); природних (рельєф, клімат, ландшафтна сфера); хронологічних (історія заселення та освоєння території, історія розвитку



державності та формування економіки); хорологічних (система розселення, економічний каркас території, форми територіальної організації суспільства, екологічний стан території).

Сама сутність туризму як мобільної форми споживання і рекреаційної діяльності, оснований на доланні простору, пов'язана з територією, характером середовища в широкому розумінні цього поняття (не тільки природного середовища, а й соціально-культурного та економічного середовища людської діяльності) і є географічною. Тому саме географам належить значний доробок в дослідженнях туризму: відомі праці В.С. Преображенського, Ю.О. Веденіна, І.В. Зорина, М.А. Ананьєва, Н.П. Зачиняєва, Н.С. Фальковича, Є.А. Котляровата інших дослідників радянських часів, а в Україні - М.П. Крачила.

Динамічність та масштабність туризму, його соціально-економічні наслідки є тим об'єктивним підґрунтям, на якому сформувалось соціальне замовлення на географічні дослідження туризму. Географія туризму на вітчизняних теренах формувалась протягом 60-80-х років ХХ ст. в складі рекреаційної географії як її розділ. Слід зазначити, що європейська школа географії туризму почала складатися ще в середині ХІХ ст. і напрямки географічних досліджень відбивають основні етапи розвитку туризму. Подорожі задля активного відпочинку (походи і прогулянки в горах, прогулянки на човнах, а згодом і велосипедні прогулянки) стимулювали перш за все комплексні дослідження фізико-географічних об'єктів (Альпи, Карпати) з метою визначення можливостей їх використання в туризмі. Саме виявленню природно-рекреаційних ресурсів і можливостям їх атракції в туризм присвячені роботи кінця ХІХ - початку ХХ ст. В першій половині ХХ ст. основна увага приділялась краєзнавчій діяльності, чим був зроблений значний внесок в розширення ресурсної бази туризму і стимулювався його комплексний розвиток. Друга половина ХХ ст. позначена значними темпами розвитку туризму, що обумовило стрімку розбудову туристичної індустрії, тому на перший план вийшли дослідження з питань територіальної організації і оптимізації рекреаційної діяльності. Рекреаційна географія - галузь географічних знань, яка, спираючись на рекреаційну функцію як необхідну складову суспільного відтворення, займається розробкою теоретико-методичних засад територіальної організації відпочинку та оздоровлення. Наукові основи рекреаційної географії закладені працями В.С. Преображенського, Ю.О. Веденіна, М.С. Мироненка, І.Т. Твердохлебова та інших фахівців з теорії та практики рекреаційної діяльності.

Виокремились два основних напрямки географічних досліджень туризму:

а) частковий, оснований на трактуванні туризму як форми активного відпочинку, що носить переважно спортивно-оздоровчий характер і, виходячи з цього, основна увага приділялась дослідженню рекреаційних ресурсів та можливості їх використання в спортивно-оздоровчій діяльності засобами туризму;

б) комплексний, при якому туризм розглядався як специфічна галузь сфери обслуговування населення, функціонування якої є міждисциплінарною проблемою, яка може бути вирішена на основі загальногеографічного підходу, що об'єднує дослідження рекреаційних ресурсів та територіальної організації туристичного господарства.

«Географія туризму - це географічна наука, що вивчає територіальну організацію туристичного господарства, умови та особливості його розвитку в різних районах та країнах». Завданнями географії туризму визначались: оцінка рекреаційних ресурсів, економічне обґрунтування та пошук засобів їх ефективного використання; визначення передумов розвитку туризму; вивчення територіальної організації туристичного господарства; дослідження туристичних зв'язків; туристичне районування та моделювання територіальної організації; прогнозування розвитку туризму. Таким чином, предметне коло географії туризму торкалось передусім питань територіальної організації туристичного господарства, яке розглядається як «галузь народногосподарського комплексу, яка обслуговує туристів». Об'єктом географії туризму є ринок туристичних послуг, а предметом - форми його територіальної організації, які формуються за конкретних умов ринкового середовища, (і відтворюючи сукупну дію об'єктивних умов та суб'єктивних чинників на певній території).

Виходячи з предметно-об'єктної сутності географії туризму, її основними завданнями є визначення:

- кола умов та чинників, що впливають на формування попиту та пропозиції, їх просторово-часової структури, динаміки, диференціації, напрямків та сили впливу з метою прогнозування розвитку та моделювання процесу;
- впливу та проявів загальносвітових закономірностей розвитку туризму в конкретних умовах національного ринку з метою розробки принципів його територіальної організації;
- місця і ролі національного туристичного ринку в глобальному та регіональному туристичному процесі, в формуванні глобальних геопросторових структур;
- просторово-часової структури та територіальної диференціації туристичного споживання, яке відтворює рівень сформованості внутрішньому ринку, що функціонує в формі міжгалузевого комплексу -
  - індустрії туризму;
  - рівня сформованості, комплексно-пропорційного розвитку індустрії туризму, її відповідності обсягу та структурі попиту, форм територіального зосередження попиту та територіальної організації індустрії туризму.

Стрижневою проблемою, яку повинна вирішувати географія туризму, є проблема ефективної територіальної організації туристичного споживання на основі формування міжгалузевого соціально-орієнтованого комплексу індустрії туризму.

В першу чергу методичний апарат географії туризму повинен бути перорієнтований на оцінку території для ефективного розвитку туризму і забезпечення його суспільної функції. Ця оцінка включає:

- а) розробку методик визначення потреби в туризмі, потенційного та реального попиту на туристські послуги, які б відбивали регіональну специфіку;
- б) розробку методик оцінки туристської привабливості територій, та розробку відповідних методик оцінки можливостей використання територій в туризмі, які б враховували регіональні відміни як ресурсного, так і

інфраструктурного забезпечення, не тільки кількісні та якісні характеристики об'єктів, а й інвестиційну привабливість територій.

Тобто, потрібна методика оцінки території з точки зору ефективності розвитку туризму, своєрідна «кадастрова» оцінка, яка б забезпечувала виконання туристичних функцій певною територією і формування на цій основі ринків різного ієрархічного рівня.

Значного розвитку набуває дослідження екологічних аспектів функціонування туризму, орієнтоване на визначення закономірностей територіальної диференціації антропогенного тиску на природне середовище, моніторингу і прогнозу стану природних комплексів в центрах масового туризму, конструктивних моделей раціонального туристського природокористування, відтворення природних властивостей території туристського використання, розвитку екологічного туризму.

Рефлексує туризм як духовне й соціо-культурне явище, як своєрідну проекцію багатогранного буття людини, вираз її суспільної сутності філософія туризму здатна виконувати методологічну функцію щодо інших наук про туризм, збагачуючись у своєму світоглядному та антропологічному змісті їх науковими узагальненнями. Не буде перебільшенням стверджувати, що філософія туризму поступово набуває певної дисциплінарної автономії у межах європейської соціальної філософії. В туризмі існує коло проблем, які аналізуються лише філософськими способами і про які можна говорити насамперед мовою філософських понять, таких як розвиток, істина, справедливість, свобода і відповідальність.

Сучасні філософські дослідження дозволяють стверджувати, що в філософії туризму правомірно виділити два розділи — філософсько-методологічний, загальний, який має справу з гносеологічною, герменевтичною, феноменологічною, антропологічною, аксеологічною функціями туризму, та праксеологічний, соціально-діяльнісний. Практиологія як філософська концепція діяльності, що має статус програмно-концептуального проекту — теоретичне підґрунтя моделювання розвитку туризму, розробки програм та генеральних планів його вдосконалення.

Таким чином розглянуті наукові підходи щодо дослідження туризму утворюють певну методологічну базу, підґрунтя для виокремлення з їх предметного поля основних ідей, концепцій і парадигм щодо психологічної природи туризму, яка і є власне предметом галузевої психологічної теорії середнього рівня — психології туризму.

### ***1.5. Структура психології туризму***

До структури психології туризму відносять два компоненти:

- туристичні групи
- туристичний товар

Способи створення туристської групи можуть бути самими різними. Про якийсь вольовому вплив на цей процес говорити можна з відомою часткою умовності. Туристська група - це тимчасове соціальне утворення, колектив людей,

які об'єдналися для здійснення походу на добровільних засадах. Об'єднання ці відбуваються на основі спільної праці, навчання, місця проживання, спорідненості, дружби та ін. Групи створюються, розпадаються або існують багато років.

Об'єднанню туристів в групи в першу чергу сприяють туристські секції в колективах фізкультури підприємств, установ і навчальних закладів; міські та районні туристські клуби; школи та семінари з підготовки громадських туристських кадрів; туристські бази, що організують маршрути з активним способом пересування; масові туристські заходи (зльоти, змагання).

Туристська група володіє певною структурою, заснованою на постійному або тимчасовий розподіл обов'язків на засадах добровільності та самоорганізації. Її формування, які пред'являються до учасників я керівнику походу вимоги регламентуються Правилами проведення туристських спортивних походів (див. Додаток).

Успішна організація і проведення походу в чому залежать від чисельності групи. Якщо вона нечисленна, важче буде організувати проходження складних ділянок маршруту, обладнати місце ночівлі, а в разі необхідності забезпечити допомогу потерпілому та його транспортування. Тому Правилами встановлено мінімальне число учасників для походів різної категорії складності. Занадто великою групою важко керувати, особливо в складних походах. Практика показує, що оптимальний склад групи - це 6-10 чоловік. При подорожі на автомобілях і мотоциклах чисельність групи залежить від кількості вживаних транспортних засобів, який встановлено для походів різної категорії складності. У групі необхідні змінні водії.

Специфіка водних і особливо спелеотуризму часто вимагає збільшення складу групи. При роботі в складній печері необхідні люди на поверхні. Для сплаву по складних річках часто потрібні різні види судів, організація страховки з берега, тому потрібно людей більше, ніж зазвичай.

Ніякі тренувальні заняття, теоретичні знання не йдуть у порівняння з практичним досвідом, набутим у попередніх походах. Тільки цей досвід - запорука успішного і безаварійного подорожі. У походах II-V категорій складності може брати участь не більше однієї третини туристів з досвідом походів на дві категорії нижче, інші повинні мати досвід участі в поході попередньої категорії складності. Якщо протягом декількох років турист не брав участь у категорійних походах, то йому не рекомендується брати участь у поході категорії вищою в порівнянні з тією, що була в попередніх походах. А як бути з тими, хто в цей період брав участь (керував) в походах більш низьких категорій? Якщо вони інтенсивно тренувалися і походи проводилися на гарному спортивному рівні, на них це положення не поширюється. Наприклад, маючи досвід походу IV категорії складності і здійснюючи в останні роки походи II-III категорій, можна брати участь в «п'ятірці».

Багато туристичні групи, розробляючи маршрут походу, беруть у нього ділянки першопроходження, які можуть виявитися в технічному і тактичному плані складніше допустимих для походу даної категорії складності. У гірських походах це в основному перевали; у водних-окремі, ще не пройдені ділянки

(пороги) річки або цілком річка; в спелеотуризм - печери цілком або частково. В інших видах туризму, зокрема в пішохідному та лижному, ділянками першопроходження слід вважати нові райони зі складним орієнтуванням, перетинання або траверс гірських хребтів, переправи через річки. Дві третини учасників та керівники таких походів повинні мати досвід, що відповідає очікуваній на цих ділянках маршруту категорії складності, а для першопроходження класифікованих перевалів - досвід проходження перевалів такий же напівкатегорії труднощі.

Гірські туристи знають, що найкращий час для походів - літо. Мороз, сильні вітри, тривалі снігопади, короткий світловий день - ось що чекає туриста в горах в інші місяці. Навесні, з приходом тепла важчає і осідає сніг, починаються масові сходи лавин. Бурхливий танення снігу навесні і затяжні дощі восени збільшують об'єм води і швидкість течії в гірських річках, ускладнюється управління байдаркою, плотом при проходженні порогів і притисків, при причалювання. На дії групи впливає і фактор переохолодження.

Але в останні роки багато туристські групи вибирають для гірських походів зимовий час, подорожують в горах і сплаваються по річках навесні і восени (особливо в травневі та листопадові свята). Найбільш популярними районами подорожей в цю пору року стали Кавказ, Алтай, Західний Тянь-Шань, Карпати. Пояснюється це і масовим розвитком туризму, і бажанням потренуватися перед літнім сезоном, і відсутністю літніх відпусток.

Аналіз походів в горах і сплавів по річках в міжсезоння показує, що зі звичайними літніми мірками підходити до досвіду групи в цей час не можна. Крім специфічних погодних умов, багато невдачі в походах в цей час слід віднести до недостатньої (а то й до повної відсутності) тренуваності після зимового періоду (особливо у водників), до поспіху через прагнення зробити заліковий похід за короткий період травневих свят.

До учасників таких походів, що проводяться в неоптимальні терміни, пред'являються підвищені вимоги: вони повинні або мати відповідний досвід участі (керівник-досвід керівництва) в походах, скоєних в таких же умовах, або досвід походів тієї ж категорії складності в оптимальні терміни.

Оптимальні терміни проведення походів в різних районах країни для різних видів туризму різні і неоднакові з року в рік. Але тим не менше вони з великим ступенем умовності встановлені (див. Додаток). Весь інший час прийнято вважати міжсезонням.

У Правилах записано, що учасники походу зобов'язані пройти всебічну підготовку до його початку. Вони повинні володіти спеціальними навичками і знаннями, необхідними для успішного проходження маршруту тієї чи іншої категорії складності. Під цим мається на увазі володіння технікою пересування, подолання перешкод, притаманних тому чи іншому виду туризму, вміння організувати страховку і самостраховку, знання і вміння користуватися спеціальним спорядженням. Все це можуть дати туристу не тільки школи та семінари, а й заняття в туристської секції, тренування групи, керівник майбутнього походу. Ну а головне-попередні походи, застосування знань на практиці.

У гірських походах, особливо на великих висотах, організм людини потрапляє в незвичайні і важкі для нього умови. Крім спеціальних передходних тренувань і правильного, з урахуванням акліматизації, побудови маршруту, велике значення має досвід перебування на висотах в попередніх походах. Правилами встановлено, що такий висотний досвід не повинен відрізнятися від максимальної висоти в планованому поході більш ніж на 1200 м, якщо передбачаються підйоми вище 5 000 м.

При комплектуванні групи для водного походу необхідно враховувати спеціалізований досвід в залежності від типу суден. Учасники менш складних походів можуть мати досвід попередніх походів на будь-яких судах. Починаючи з IV категорії складності в байдаркові походи допускаються учасники з досвідом походів тільки на байдарках, а для походів на плотах, надувних човнах і катамаранах повинен бути досвід попередніх походів у тому ж вигляді суден або на байдарках.

Основним і вирішальним напрямом забезпечення безпеки походів є практичний туристський досвід, набутий в попередніх походах і насамперед у походах по даному виду туризму. Кожен різновид туризму розвивалася своїм природним шляхом, вироблялися специфічні, притаманні лише їй способи і прийоми подолання природних перешкод. Але в таких видах туризму, як пішохідний, лижний і гірський, є багато спільного, кордони не завжди чітко простежуються.

Правилами обговорена можливість переходу з одного виду туризму в інший з урахуванням досвіду, набутого в походах по одному з цих видів. Правда, число таких учасників походу не повинно перевищувати однієї третини складу групи.

У гірських походах можуть брати участь туристи з досвідом пішохідних та лижних походів тієї ж категорії складності і задовольняють вимогам проходження класифікованих перевалів. Але тут не слід забувати, що додаткові вимоги до учасників гірських походів передбачають певну кількість перевалів для походів кожної категорії складності. Тому досвід проходження, наприклад, одного перевалу 1Б категорії труднощі ще не дає права брати участь у поході з перевалом 2А.

При вирішенні питання про допуск туриста в комбінований похід слід брати до уваги його досвід участі в походах по видах туризму, складовим маршрут планованого походу. Це стосується і спелеотуристів, якщо походи до печер передбачають подолання природних перешкод у наземної частини.

У походи VI категорії складності ходять досвідчені туристи, в активі яких не один складний похід. І тим не менше до групи пред'являються підвищені вимоги. Всі учасники такого походу повинні мати досвід участі в двох походах V категорії складності по даному виду туризму. У групі необхідно мати заступника керівника, вже побував у поході VI категорії складності і керував «п'ятіркою». У водних походах обов'язково наявність не менше двох судів. Участь в таких походах не є обов'язковим для присвоєння спортивних розрядів і звань з туризму.

Правильна підготовка до походу і його успішне проведення багато в чому залежать від керівника. Ним має бути авторитетний, досвідчений, вимоглива людина, що володіє організаторськими здібностями. Туристська група сама

вибирає свого керівника. Правда, часто він сам є ініціатором її створення. У керівника туристський досвід повинен бути солідніше або таким же, як у більшості членів групи. Щоб керувати групою, необхідно побувати в поході тієї ж категорії складності і мати досвід керівництва походом на категорію складності нижче і обов'язково в тому ж вигляді туризму (у водних походах - на тих же судах). Для керівництва «п'ятіркою» не потрібна участь у поході VI категорії складності, для цього потрібно мати досвід участі в поході V категорії складності та керівництва в поході IV категорії складності. Керувати походом VI категорії складності може турист з досвідом участі в поході такої ж складності та досвідом керівництва двома «п'ятірками».

Керівники та учасники походу, що включає елементи походів більш високих категорій складності, повинні виконувати вимоги, що пред'являються в цих більш складних походах.

Іноді нарікають, що вікові обмеження гальмують спортивний зростання, що майстром з туризму можна стати лише до тридцяти років. Посилаються на інші види спорту, де діти домагаються разючих успіхів. Але туризм не тільки фізичні вправи, а важка робота в специфічних умовах, де треба самостійно, усвідомлено оцінювати ці умови і свої дії. Тут потрібно психологічна витривалість і виключаються підказка, допомога з боку. А якщо говорити про духовної зрілості, то її навряд чи досягнеш форсованими тренуваннями. Тому Правилами обговорений мінімальний вік учасників і керівників походів різних категорій складності. У нескладних походах I і II категорій в складі однієї третини групи допускається участь дітей разом з батьками або близькими родичами, що несуть за них відповідальність.

Другим компонентом вивчення психології туризму є туристичний товар.

На відміну від туристських послуг туристський продукт набуває форми товару. Туристський продукт в широкому сенсі слова - це економічне благо, призначене для обміну. Так К. Менгер, засновник австрійської школи в економічній науці, визначає будь-який товар (К. Менгер, 1992 р.).

Дуже важлива відмінність туристського продукту від туристської послуги полягає в тому, що якщо туристична послуга може бути куплена і спожита тільки в місці її виробництва, то туристичний продукт може бути придбаний і за місцем проживання, але спожитий тільки на місці виробництва туристських послуг. Це кардинальна відмінність і використовують турагенти, коли продають вам путівку в подорож. Купуючи путівку, ви ще не купуєте туристські послуги, хоча вже й заплатили гроші, але ви купуєте гарантії відпочинку.

Завдання туроператора - включити в тур тільки необхідні послуги, достатні для того, щоб споживач погодився понести транспортні витрати.

Технологія складання туристського продукту буде розглянута дещо пізніше, зараз же зупинимося на деяких важливих властивостях туристського продукту як товару.

Туристський продукт як товар характеризується споживною вартістю, тобто корисністю або здатністю задовольняти певні рекреаційні потреби людей. Корисність туристського продукту визначається його цінністю для суб'єкта. Тому туроператор повинен прагнути до того, щоб створити такий туристський продукт,

який був би цінний для максимально великої кількості людей, тобто по можливості він повинен мати масового споживача. Тоді можна використовувати і індустріальні технології для виробництва туристського продукту.

Масове споживання товарів визначається його міною вартістю - кількісним ставленням, в якому споживчі вартості туристського продукту обмінюються на споживчі вартості інших товарів.

Психологія туризму вивчає методи ефективного продажу та потреби цільової аудиторії в туристському продукті.

Використана література

### ***1.6. Соціально-психологічні аспекти розвитку туризму***

Туризм в різній мірі надає впливає на життя місцевого населення, його матеріальну і духовну діяльність, систему цінностей, суспільна поведінка, інтереси. У регіоні, де спостерігається соціально-культурна активність, де туризм носить традиційний характер і кількість туристів поступається чисельності місцевого населення, а їх культурний рівень приблизно однаковий, не відзначається особливого впливу туризму. Проте у ряді промислово розвинених регіонів зростання туризму може привести до значних змін у соціальній структурі, навколишньому середовищу та місцевої культури. Це явище стало основою вивчення проблеми соціальної взаємодії, викликаного контактом між культурами.

Характер взаємовідносин між туристами і місцевим населенням в значній мірі визначається тим, що і ті, й інші є носіями різних культур, контакт між ними відбувається в момент, коли туристи відпочивають, а місцеве населення працює, і носить тимчасовий характер.

Вплив туризму на життя місцевого населення може бути як позитивним, так і негативним.

До позитивних аспектів слід віднести:

- Створення робочих місць;
- Збільшення доходів, що веде до підвищення рівня життя місцевого населення;
- Прискорення процесу урбанізації, розвиток міських служб, інфраструктури, культурних організацій;
- Прискорення соціальних і культурних процесів;
- Відродження місцевих культурних цінностей, розвиток народної творчості, традицій, звичаїв, народних ремесел;
- Підвищення попиту на сільгосппродукцію і товари місцевого виробництва;
- Охорону і відновлення місцевих пам'яток культури;
- Розширення природних комплексів;
- Підвищення привабливості регіону;
- Пожвавлення місцевого культурного життя.

До негативних аспектів слід віднести:



- Поляризацію і комерціалізацію інтересів різних груп населення;
- Зростання частки некваліфікованої праці;
- Зростання числа відхилень від суспільних норм поведінки (алкоголізм, хуліганство, проституція);
  - "Ерозію" сім'ї (розлучення, легке ставлення молоді до життя);
  - Комерціалізацію культури;
  - Втрату самобутності конкретного туристського спрямування;
  - Конфлікти між місцевим населенням і туристами.

Негативний вплив туризму може бути викликано насамперед його спонтанністю, відсутністю попередньої підготовки і контролю. У таких умовах місцеве населення не має можливості пристосуватися до змін.

Прикладом негативного ставлення до туристів може служити конфлікт інтересів: місцеві жителі агресивно налаштовані проти приїжджих, тому що ті "ловлять їх рибу, полюють в їхніх лісах" і т. п. Обурення місцевих жителів може бути викликано різницею в матеріальному становищі, системі цінностей, відчуттям соціальної нерівності і так званої соціальної дискримінацією. У деяких країнах дохід місцевих жителів, що працюють в туристській індустрії, набагато вище, ніж у тих, хто зайнятий у інших сферах. Наприклад, турист може дати молодому посильним один долар в якості чайових за доставку багажу, в той час як батько посильного заробляє долар важкою працею протягом декількох днів. Така ситуація створює соціальний конфлікт, породжує ілюзію "легких" грошей.

Як позитивні, так і негативні аспекти впливу-туризму на місцеве населення проявляються на різних рівнях - національному, місцевому чи індивідуальному. Задоволення туристських потреб не повинно завдавати шкоду соціальним і економічним інтересам населення регіонів і країн відвідування, культурних та історичних цінностей, навколишньому середовищу, природним ресурсам.

Більшості негативних аспектів можна уникнути шляхом комплексного планування розвитку туризму та впровадження сучасних методів управління цим процесом (посилення контролю над використанням територій і ресурсів, проведення політики освіти місцевого населення), а також шляхом визначення критеріїв його найбільш ефективних напрямків, які є основою для вибору та послідовного їх розвитку.

### ***Контрольні запитання та тести до Розділу 1***

- 1) Розповісти, що таке туризм.
- 2) Історія становлення психології туризму
- 3) Розповісти про напрямки психології, які тісно зв'язані з психологією туризму (біхевіоризм; когнітивна психологія; гуманістична психологія та інші);
- 4) Розповісти про міждисциплінарні зв'язки психології туризму яка науки.
- 5) Дати визначення «географія туризму».
- 6) Основними завданнями географії туризму є:
- 7) Які компоненти відносять до структури психології туризму?
- 8) Назвати позитивні аспекти розвитку туризму.

- 9) Назвати негативні аспекти розвитку туризму.  
10) Розповісти про основні завдання є географії туризму.

### Тести:

#### 1) Туризм – це?

- А) Одна з найбільш сталих складових світової економіки, яка за останні десятиріччя має стабільні темпи зростання і не зазнає коливань попиту.  
Б) Одна зі складових світової економіки, що має нестабільні темпи зростання і зазнає коливань попиту.  
В) Одна зі складових економіки країни, що має нестабільні темпи зростання і не зазнає коливань попиту.  
Г) Одна з найбільш сталих складових світової економіки, яка за останні десятиріччя має стабільні темпи зростання і зазнає коливань попиту.

#### 2) Основні функції туризму:

- А) рекреаційна, соціальна, культурна, екологічна, економічна, просвітницька і виховна.  
Б) соціальна, екологічна, економічна, просвітницька і виховна.  
В) рекреаційна, екологічна, економічна, просвітницька і виховна.  
Г) соціальна, культурна, просвітницька.

#### 3) Сутністю рекреаційної функції туризму є:

- А) фізіологічна (відновлення фізичних сил, оздоровлення, відпочинок) та релаксація.  
Б) психологічна (зміна місця, оточення, набуття нових вражень та відчуттів) релаксація.  
В) фізіологічна (відновлення фізичних сил, оздоровлення, відпочинок) та психологічна (зміна місця, оточення, набуття нових вражень та відчуттів) релаксація.  
Г) Не має вірної відповіді

#### 4) Оберіть найбільш правильне твердження - основні напрямки, які тісно зв'язані з психологією туризму:

- А) біхевіоризм, когнітивна психологія  
Б) біхевіоризм, когнітивна психологія, гуманістична психологія, вітчизняна психологія  
В) когнітивна психологія, гуманістична психологія, вітчизняна психологія  
Г) гуманістична психологія, вітчизняна психологія

#### 5) Біхевіоризм – це?

- А) напрям, який предметом психологічного дослідження вважає те, що відповідає методам об'єктивного і суб'єктивного вивчення.  
Б) напрям, який предметом психологічного дослідження вважає тільки те, що відповідає методам об'єктивного вивчення.

В) напрям, представники якого досліджують внутрішню організацію психічних процесів.

Г) Вірна відповідь відсутня.

*6) Гуманістична психологія – це?*

А) напрям психології, який визначає своїм предметом унікальність особистості, вбачаючи в ній активну свідому істоту, що відповідає за своє життя і прагне до втілення моральних ідеалів.

Б) напрям психології, який предметом психологічного дослідження вважає тільки те, що відповідає методам об'єктивного вивчення.

В) напрям психології, представники якого досліджують внутрішню організацію психічних процесів.

Г) Вірна відповідь відсутня.

*7) Когнітивна психологія – це?*

А) напрям психології, який визначає своїм предметом унікальність особистості, вбачаючи в ній активну свідому істоту, що відповідає за своє життя і прагне до втілення моральних ідеалів.

Б) напрям психології, який предметом психологічного дослідження вважає тільки те, що відповідає методам об'єктивного вивчення.

В) напрям психології, представники якого досліджують внутрішню організацію психічних процесів.

Г) Вірна відповідь відсутня.

*8) Діяльнісна психологія – це?*

А) напрям психології, який визначає своїм предметом унікальність особистості, вбачаючи в ній активну свідому істоту, що відповідає за своє життя і прагне до втілення моральних ідеалів.

Б) напрям психології, в якому, по-перше, стверджується, що психіка виникає тільки завдяки діяльності, а, по-друге, що вона є функцією мозку, який в свою чергу теж розвивається в процесі діяльності.

В) напрям психології, представники якого досліджують внутрішню організацію психічних процесів.

Г) Правильно А) і Б)

*9) Психологічну теорію діяльності розробив:*

А) С. Л. Рубінштейн

Б) О. М. Леоньєв

В) Л. С. Виготський

Г) Вірна відповідь відсутня.

*10) Культурно-історична теорія належить:*

А) Л. С. Виготському

Б) О. М. Леоньєв

В) С. Л. Рубінштейн

Г) Вірна відповідь відсутня.

*11) Аналіз природи психіки, виділивши два плани – онтологічний і гносеологічний здійснив:*

А) Л. С. Виготському

Б) О. М. Леоньєв

В) С. Л. Рубінштейн

Г) Вірна відповідь відсутня.

*12) За визначенням якого дослідника туризму, екологія туристичної галузі розглядається як наука про взаємовідносини людського суспільства та його діяльності в сфері туризму та оточуючому середовищі.*

А) М. Б. Біржакова

Б) О. М. Леоньєв

В) С. Л. Рубінштейн

Г) Вірна відповідь відсутня.

*13) Чим визначається екологічність чи не екологічність туризму?*

А) мірою впливу індустрії туризму на оточуюче середовище.

Б) мірою та характером впливу індустрії туризму на оточуюче середовище.

В) характером впливу індустрії туризму на оточуюче середовище.

Г) Не має вірної відповіді

*14) Під антропологією туризму слід розуміти:*

А) психологічну теорію, яка розглядає туризм як різновид людської дії, активності, метою якої є задоволення потреб людини за рахунок здійснення невимушеної іншими чинниками подорожі.

Б) філософську теорію, яка розглядає туризм як різновид діяльності людського життя, його дійсності.

В) філософську теорію, яка розглядає туризм як різновид людської дії, активності, метою якої є задоволення потреб людини за рахунок здійснення невимушеної іншими чинниками подорожі.

Г) Правильно В) і Б)

*15) Основні напрямки географічних досліджень туризму:*

А) частковий та комплексний.

Б) частковий, проміжний, комплексний та соціальний.

В) частковий, проміжний та соціальний.

Г) частковий, проміжний, комплексний.

*16) Географія туризму – це*

А) географічна наука, що вивчає територіальну організацію туристичного господарства.

Б) географічна наука, що вивчає територіальну організацію туристичного господарства, умови та особливості його розвитку в різних районах та країнах.

- В) географічна наука, що вивчає умови та особливості туристичного господарства, його розвиток в різних районах та країнах.  
Г) Не має вірної відповіді.

*17) До структури психології туризму відносять компоненти:*

- А) туристичні групи.  
Б) туристичний товар та процес туризму.  
В) туристичні групи та туристичний товар.  
Г) процес туризму.

*18) Туристська група – це*

- А) група людей, яка займається туризмом.  
Б) тимчасове соціальне утворення, колектив людей, які об'єдналися для здійснення походу на добровільних засадах.  
В) соціальне утворення, колектив людей, які об'єдналися для здійснення походу.  
Г) Не має вірної відповіді.

*19) Оберіть найбільш повну відповідь на питання - до позитивних аспектів впливу туризму на життя місцевого населення слід віднести:*

- А) Створення робочих місць; збільшення доходів, що веде до підвищення рівня життя місцевого населення; прискорення процесу урбанізації, розвиток міських служб, інфраструктури, культурних організацій;  
Б) Створення робочих місць; поляризацію і комерціалізацію інтересів різних груп населення;  
В) Комерціалізацію культури; створення робочих місць; поляризацію і комерціалізацію інтересів різних груп населення;  
Г) Правильно Б) і В)

*20) Оберіть найбільш повну відповідь на питання - до негативних аспектів впливу туризму на життя місцевого населення слід віднести:*

- А) "Ерозію" сім'ї (розлучення, легке ставлення молоді до життя); комерціалізацію культури; втрату самобутності конкретного туристського спрямування; конфлікти між місцевим населенням і туристами; створення робочих місць;  
Б) Зростання числа відхилень від суспільних норм поведінки (алкоголізм, хуліганство, проституція); "Ерозію" сім'ї (розлучення, легке ставлення молоді до життя); комерціалізацію культури; втрату самобутності конкретного туристського спрямування; конфлікти між місцевим населенням і туристами.  
В) Створення робочих місць; збільшення доходів, що веде до підвищення рівня життя місцевого населення; прискорення процесу урбанізації, розвиток міських служб, інфраструктури, культурних організацій;  
Г) Не має вірної відповіді.

## *Література до Розділу 1*

1. Абуков А. Х. Туризм сегодня и завтра. Туристско-экскурсионная работа профсоюзов / А. Х. Абуков. – М.: Профиздат, 1987. – 272 с.
2. Ананьев М. А. Международный туризм и его развитие после II мировой войны / М. А. Ананьев. – М.: Внешторгиздат, 1966. – 52 с.
3. Ананьев М. А. Экономика и география международного туризма / М. А. Ананьев. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1975. — 298 с.
4. Биржаков М. Б. Введение в туризм. – СПб.: Издат. Торговый Дом “Герда”, 1999. – 192 с.
5. Горський С. В. Соціологія туризму / Філософія туризму К.: Кондор, 2004. – 268 с. // [Електронний ресурс] Режим доступу – [http://tourlib.net/books\\_ukr/filotur29.htm](http://tourlib.net/books_ukr/filotur29.htm).
6. Зорин И.В., Т.П., Квартальнов В.А. Туризм как вид деятельности / И. В. Зорин, Т. П. Каверина, В. А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика. 2005. – 288 с.
7. Квартальнов В. А. Туризм социальный: история и современность / В. А. Квартальнов, В. К. Федорченко – К.: Вища шк., 1989. – 342 с.
8. Лукашевич О. М. Соціологія туризму: проблеми становлення та інституалізації / О. М. Лукашевич // Віче, 2008 – № 17 (2301) – С. 25-28.
9. Лукашевич О. М. Психология туризма: концептуальное определение Монография / О. М. Лукашевич. – К.: КУТЕП, 2004. – 228 с.
10. Перегуда Є.В. Соціологія: навчальний посібник / Є.В. Перегуда та ін. – К.: КНУБА, 2012. – 140 с.
11. Попчиковский В.Ю. Организация и проведение туристских походов / В. Ю. Попчиковский – М.: Профиздат, 1987. - 224 с.
12. Федорченко В. К., Мініч І.М. Туристський словник-довідник: Навчальний посібник / В. К. Федорченко, І. М. Мініч. — К.: Дніпро, 2000. – 160 с.
13. Філософія і культурологія туризму / Відп. ред. В. С. Пазенок. – К.: КІТЕП, 2001. – 138 с.

## **Розділ 2 ПРОЯВ ПСИХОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ**

*У чужій країні мандрівник - мішок з грошима,  
який всі намагаються якнайшвидше випорожнити*  
Віктор Гюго

### **2.1. Історичні передумови туризму**

Поняття «туризм» почало формуватися з початком масовості, тобто переміщень значної кількості людей з метою змістовного проведення дозвілля, хоча можна з впевненістю стверджувати, що подорожування завжди було властиве людині перш за все як біологічній істоті, для якої рух є невід'ємною потребою організму, а з часів посилення урбанізаційних процесів спілкування з природним середовищем все більшою мірою стає психофізіологічною потребою. По-друге, подорожування є формою пізнання середовища і розширення людських можливостей з адаптації до довкілля, а також одним з найдавніших засобів комунікації, культурного обміну, економічних контактів. Нарешті, подорожування є формою наукового осягнення світу і одним з етапів розвитку сучасної цивілізації. Але подорожування є також засобом долання бар'єрів - об'єктивних обмежень на шляху поширення явища. Можна визначити такі найбільш суттєві бар'єри: природні (гірські системи, водні простори, пустелі та інші несприятливі фізико-географічні явища), культурні (мовні, релігійні, побутові відміни тощо); технічні, пов'язані з доланням відстаней (шляхи сполучення, транспортні засоби). Тобто, мобільність людства є певною рушійною силою суспільного розвитку, спрямованою на інтенсифікацію господарювання, пом'якшення соціального і політичного напруження, поліпшення умов життя шляхом пізнання природного та соціокультурного середовища життєдіяльності. Такими є об'єктивні передумови виникнення та поширення туризму як явища, яке охопило значну частину людства.

На стадіях зародження туризму мандрівники організовували поїздки самостійно. Метою поїздки було вивчення звичаїв та побуту, рівнів та особливостей розвитку народів і країн. Потім, в епоху Римської імперії, виникають перші елементи індустрії подорожей - заїжджі двори, причому як державні, так і приватні.

Розвиток християнства та торгівлі в середні століття привело до появи подорожей з метою поширення релігії та реалізації товарів поза місцем їх виготовлення. У цей час, кажучи сучасною мовою, інфраструктура подорожей поповнюється за внаслідок появи монастирів, а подальший розвиток отримують заїжджі двори за рахунок купців.

В епоху великих географічних відкриттів метою мандрівників, мореплавців і першопрохідників стало захоплення й освоєння територій.

Подорожі та екскурсії набувають форми туризму, причому основними джерелами покриття витрат на організацію екскурсій в далекі країни стають внески осіб, які виявили бажання брати участь у поїздках, а також пожертвування

меценатів. Таким чином, фінансовою основою відшкодування туристичних витрат стає переважно сам турист.

Поняття "тур" було введено в обіг в 1750 р., а термін "турист" використовувалося як найменування учасника розважальних або освітніх поїздок (турів).

Великого реформатора англійської Томаса Кука (1808-1892) справедливо називають "батьком" міжнародного туризму як сфери економічної діяльності, оскільки він вперше відзначив комерційні перспективи його розвитку. Т. Кук поклав початок організації туризму, створивши перше бюро подорожей, ввів резервування місць у засобах пересування і розміщення, видавав якісні путівники з вичерпною інформацією.

На рубежі XIX і X ст. туризм є лише об'єктом наукових досліджень філософії та соціальних наук, а став складною економічною структурою, у розвитку якої виділяється період після Першої світової воєн, і десятиліття після Другої світової війни. Особливу роль у популяризації всіх видів туризму зіграв розвиток авіаподорожей. Все це сприяло виникненню економіко-філософського підходу до розуміння туризму в системі розвитку суспільства. При такому підході туризм пов'язується з економічним розвитком країни, розширенням наукових досліджень і підвищенням якості підготовки фахівців для сфери туризму.

У виникненні туристичної діяльності та розвитку туризму можна виділити 4 етапи:

- 1 етап – передісторія туризму;
- 2 етап – елітарний туризм і зародження масового туризму;
- 3 етап – початок становлення масового туризму;
- 4 етап – масовий туризм.

Розвиток туризму в світі привів до створення в 1951 р. Європейської комісії з туризму (ЄТС) і Карибської організації по туризму (СТО), а в 1957 р. - Азіатсько-Тихоокеанської асоціації з туризму (ПАТА). На міжнародному рівні в 1975 р. створено Всесвітню туристичну організацію (ВТО), що представляє собою неурядове агентство, яке збирає і публікує дані про туризм, забезпечує технічну допомогу і організацію конференцій, підтримує програми навчання фахівців для туризму.

У 1997 р. Україна стала дійсним членом ВТО, а у вересні 1999 р. на 13-й Генеральній асамблеї СОТ у м. Сантьяго (Чилі) обрано до керівного органу СОТ - Виконавча рада.

Туризмом в Україну на урядовому рівні займається Міністерство культури і туризму України, якому підпорядковується Державна служба туризму і курортів, а також Державна служба охорони культурної спадщини. В Автономній республіці Крим туризм підпорядкований Міністерству курортів і туризму, а в областях є відповідні підрозділи у складі державних адміністрацій. Найчастіше-це відділи з питань туризму і курортів.

Туризм в Україну став наближатися до світового рівня. З'явилися і розвиваються підприємства, що спеціалізуються на туристичній діяльності різних видів та організаційно-правових форм. Створена широка мережа туристичної індустрії, в яку входять засоби розміщення, об'єкти харчування, розважального,



пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного, релігійного та іншого призначення.

До суб'єктів туристичної діяльності належать підприємства, установи, організації та фізичні особи, зареєстровані в установленому законодавством України порядку і отримали ліцензії на здійснення діяльності, пов'язаної з наданням туристичних послуг.

Процеси створення та реалізації туристичного продукту та окремих туристичних послуг відносяться до туристичної діяльності. Розглядаючи туристську діяльність глибше, слід виділяти в ній, з одного боку, техніко-технологічні та організаційні процеси, що вивчаються в курсі "Організація і технологія туризму", а з іншого - економіку цієї діяльності.

Економіка туристичної діяльності охоплює:

- Створення та надання туристичних послуг в обсягах та в терміни, обумовлені договором на організацію поїздок;
- Ефективне використання наявної та створення нової матеріально-технічної та ресурсної бази туризму;
- Забезпечення валютних надходжень до бюджету держави (регіону) і одержання прибутку суб'єктами туризму;
- Кооперування коштів туристичної діяльності;
- Сприяння зайнятості населення та задоволення його різноманітних потреб.

До основних завдань економічної діяльності суб'єктів туристичного бізнесу відносяться:

- а) створення (комплектування) туристичного продукту;
- б) формування ринку туристських послуг;
- в) удосконалення інфраструктури туризму;
- г) реалізація туристичних послуг через систему оптової та роздрібно торгівлі з використанням комп'ютерних технологій;
- д) пріоритетний розвиток внутрішнього і в'їзного туризму.

Туристична діяльність ґрунтується на умовах і чинниках, що охоплюють економіку, політику, культуру країн світу, на швидкості проникнення у світову цивілізацію, здатності адаптації до нових туристичних технологій, заснованих на комп'ютерній техніці, і гнучкого просування до інтеграційних та інших процесів у світовому просторі.

## ***2.2. Перші продавці та споживачі туристичних послуг.***

### *Перші туристичні підприємства*

У 1822 р. Роберт Смарт з Брістоля (Велика Британія) повідомив про себе як про перший пароплавної агента. Він почав реєструвати пасажирів на пароплави, що курсують по Брістольському каналу, а також в Дублін (Ірландія).

У 1841 р. Томас Кук організував масову прогулянку (570 осіб) від Ланкастера до Лонгборуга залізничним складом, за ціною 1 шилінг з кожного пасажира. Це був перший публічно рекламований екскурсійний поїзд, а Кук -

перший агент екскурсійних поїздів. З 1847 р. компанія Кука стала поширювати спеціальні квитки на подорожі та екскурсії не тільки в межах Англії, а й за кордоном. У 1863 р. Кук організував велику туристську подорож до Швейцарії, в 1868 р. - в Північну Америку. В даний час компанія Кука залишається однією з найбільших туристських організацій в світі.

Першим фахівцем в організації індивідуальних ексклюзивних поїздок був Томас Беннет, англієць, який служив секретарем у британського консула в Осло (Норвегія). Перебуваючи на цій посаді, Беннет організував індивідуальні театральні тури до Норвегії. З 1850 р. він став називати себе "організатором поїздок" і надавав індивідуальним туристам маршрути, транспорт, харчування та туристське спорядження, заздалегідь домовлявся про конях і готельних номерах для клієнтів.

#### *Перші організовані екскурсії*

В кінці XVII і першій половині XVIII ст. під впливом ідей великих просвітителів у деяких навчальних закладах Європи починають практикуватися короткі екскурсії та пішохідні прогулянки для учнів. Вони проводилися з метою забезпечення наочності і предметності в системі навчання і виховання за методом відомого польського педагога Яна Амоса Коменського.

Початок екскурсійної діяльності в нашій країні було покладено в другій половині XIX ст. У цей період активно працює Товариство любителів природознавства, що мало свої організації в Петербурзі, Москві, Казані, Єкатеринбурзі, Тифлісі. У 1902-1909 рр.. діяло Кавказьке гірське суспільство (П'ятигорськ). У 1905 р. створюється одне з перших вітчизняних екскурсійних установ – Ялтіське екскурсійне бюро Кримсько-Кавказького гірського клубу. З 1899 р. при Педагогічному суспільстві в Москві працювала комісія з організації загальноосвітніх екскурсій для учнів гімназій, комерційних і реальних училищ і шкіл, яка також координувала діяльність Центральної екскурсійної комісії при Московському навчальному окрузі.

Розвиток екскурсійної діяльності супроводжувалося відкриттям історичних, культурних та природознавчих пам'яток, ансамблів, музеїв, а також різних виставок. Цьому сприяла ініціативна діяльність наукових товариств, представників демократично налаштованої інтелігенції. У 1872 р. в Москві був відкритий Політехнічний музей, в 1873 р. засновано Історичний музей.

У другій половині XIX ст. в Україні отримують поширення гірські подорожі. У 1877 р. організується перший в країні альпійський клуб при Кавказькому суспільстві природознавства в Тифлісі. Створений в 1890 р. в Одесі Кримський гірський клуб відкриває свої філії в Ялті і Севастополі.

Поширення екскурсій, гірських сходжень, піших походів і велосипедних прогулянок, увага до туризму та екскурсій багатьох навчальних закладів, організацій, наукових та професійних громад, прагнення російської інтелігенції використовувати подорожі, пересування і пізнавальні екскурсії для освіти народу створили передумови для об'єднання любителів туризму та екскурсій в спеціалізовані організації.

#### *Перші підприємства розміщення*

Виникнення перших підприємств готельної індустрії пов'язане з Давнім Римом (приблизно 50-й р. до н. Е.). У величезній Римській імперії було безліч чиновників і купців, яким доводилося часто виїжджати у справах. Для їх розміщення стали будуватися заїжджі двори, що розташовувалися уздовж головних доріг у містах і селах.

Із занепадом Римської імперії (I ст. Н. Е.) Заїжджі двори і таверни, що втратили клієнтуру, розорилися. Тільки через чотири століття, в епоху середньовіччя, з розвитком торгівлі та подорожей стали відроджуватися підприємства розміщення.

Бурхливий розвиток європейської економіки в епоху Відродження, поява нових ремесел, розширення торгівлі між країнами - все це також сприяло зростанню потреби в заїжджих дворах.

Англіїці, які подорожують по Європі чи переселялися до Америки, приносили з собою досвід будівництва та управління тавернами і заїжджими дворами, який і поклав початок сучасної готельної індустрії.

#### *Історія розвитку транспорту*

Транспортні компанії та організації - одна з п'яти головних рушійних сил сучасного міжнародного туристичного ринку.

Основними видами транспорту в туризмі в даний час є: авіація, автобуси й автомобілі, теплоходи морські та річкові, залізничні потяги.

Самими ранніми видами транспорту були: упряжки, човни та колісні візки.

Автобусний транспорт. Поштові карети, винайдені в Угорщині в XV ст., Стали попередниками автобусів. Перші автобуси були винайдені в Англії в 1830 р. Вони призначалися для перевезення невеликих груп пасажирів, приводилися в рух паровим двигуном і називалися омнібуса. Корені цього слова йдуть у латину, де воно означало "транспорт для всіх".

У 1885 р. в Німеччині був споруджений восьмимісний автобус з одноциліндровим двигуном потужністю 6 кінських сил. До 1915 р. автобус став доступним громадським міським транспортом в багатьох містах світу. У США перший автобус класичної конструкції був побудований в 1922 р. У повоєнні роки автобусобудування стало активно розвиватися і перетворилося на потужну самостійну індустрію. Для автобусів стали використовуватися дизельні та бензинові двигуни потужністю від 200 кінських сил і більше. Автобуси виготовлялися великої місткості – до 50 осіб. В Англії була винайдена конструкція двоповерхового автобуса. До 1980 р. в світі експлуатувалося понад 3 млн автобусів. З'явилися автобусні фірми-гіганти. Так, компанія "Greyhound" (США) володіла більш ніж 12 тис. однотипних комфортабельних пасажирських і туристичних автобусів.

Водний транспорт. Початок морського туризму можна віднести до середини XIX ст. Перші повідомлення про спеціально організованих рейсах морських пасажирських суден з метою відпочинку відносяться до 1835 р., коли в Англії були оголошені регулярні прогулянкові рейси між північними островами Британії й Ісландії. У 1837 р. була заснована Судновласницька компанія "P & O".

Поряд з морськими подорожами активно розвивалися і річкові маршрути. У 1843 р. Томас Кук організував човнові екскурсії по Темзі; одночасно на іншому континенті "Американ Експрес" виконувала екскурсії по Міссісіпі.

Загострена на початку ХХ ст. конкуренція змушувала судновласників постійно покращувати умови проживання на судні, оздоблення кают і всієї системи обслуговування пасажирів у рейсі, що швидко перетворило судна у висококомфортабельні плаваючі готелі. У 1907 р. на воду були спущені трансатлантичні лайнери "Сіріус", "Лузітанія", "Мавританія" водотоннажністю по 30 тис. тонн і швидкістю 26 вузлів на годину; в 1912 р. - "Титанік", 52 тис. тонн; в 1914 р. - "Імператор" і "Фатерланд", по 50 тис. тонн, які перетинали океан практично за тиждень. Почала здійснювати регулярні рейси "Квін Мері", водотоннажність якої дорівнювало 80 тис. тонн, а швидкість становила 30 вузлів на годину.

Історія радянського морського туризму починається з 1957 р., коли Всесоюзне акціонерне товариство "Інтурист" почало здійснювати на орендованих пасажирських судах "Перемога" і "Грузія" морські подорожі з Одеси в Ленінград, навколо Європи, а на "Петрові Великому" - по Чорному морю для туристів з соцкраїн. У 1960 р. був організований перший круїз із радянськими туристами на "Адміралі Нахимове" вздовж Кримсько-Кавказького узбережжя; в 1962 р. - на теплоході "Григорій Орджонікідзе" вздовж Далекосхідного узбережжя тривалістю 20 діб. У цей же період морський туризм почав розвиватися на Балтиці.

Залізничний транспорт. Поява залізниць зробило справжню революцію в подорожах. Великі мережі залізниць Північної Америки та Європи зробили залізничні станції центрами прилеглих районів. Кінь (як найпоширеніший засіб пересування до 1830 р.) не могла зрівнятися з "залізним конем" у швидкості та вартості перевезень. Успіх залізниць був моментальним і поширювався всюди.

Піонером і найбільшою фірмою в світі, що має більш ніж вікову історію і професійно займається залізничним туризмом до цього часу, є компанія "International Company of Wagons-Lit", заснована братами Пульман в 1872 р. в США.

У 1884 р. була заснована компанія "International Company of Wagon Lit and Grand Express of Europe" для сполучення між столицями європейських країн. З кінця ХІХ і на початку ХХ ст. ця компанія побудувала та ввела в експлуатацію практично всі класні іменні маршрути, значна частина яких існує і в наш час: "Orient Express" (1883 р.), "Trans-siberien" (1898 р.), "Train Bleu" (1922 г.), "Golden Arrow" (1926 р.). Це був "золотий вік" для "Вагон-Літ". Маршрути поїздів з'єднали Париж зі Стамбулом, Москву з Владивостоком і т. д. У 1918 р. Росією було націоналізовано понад 160 класних вагонів, що належали компанії.

Після другої світової війни компанія реорганізувалася і стала називатися "International Company of Wagon Lit & Tourism". Вона знову відновила свої маршрути і стала створювати свою туристську індустрію, пов'язану з туристськими маршрутами залізничними, - зайнялася будівництвом готелів, ресторанів, створенням туристичних агентств.

Росія має найбільшу в світі систему залізниць, яким вже понад півтора століття. У 1913 р. загальна експлуатаційна довжина залізниць Росії становила

71,7 тис. км і по протяжності займала друге місце в світі, після США. Перша значна залізниця Петербург-Москва вступила в експлуатацію в 1851 р., до неї в 1837 р. була відкрита залізниця Петербург - Павловськ (27 км). У 1864 р. відкрилася залізниця Москва - Нижній Новгород. Основні залізниці будувалися в центральних і південних районах Європейської частини Росії. На рубежі XIX-XX вв. була прокладена Транссибірська магістраль (від Челябінська до Владивостока).

Однак до середини XX ст. інтенсивність залізничних перевезень в світі різко скорочується через збільшення числа автомобілів і розвитку авіаперевезень.

Автомобільний транспорт. Початок XX в. пов'язано з виникненням і розвитком принципово нового виду транспорту - автомобільного. Так, в 1904 р. в Англії було всього 8465 автомашин, а в 1914 р. їх число досягло 132 315. Автомобілі зійшли на туристську сцену США, коли в 1908 р. Генрі Форд представив свою відому модель "Т". Цей відносно дешевий автомобіль революціонізував подорожі в країні, створила попит на хороші дороги. У 1920 р. мережа доріг стала доступною, що призвело до домінування ходових автомобілів в туристській індустрії. Сьогодні автомобіль використовується в 84% всіх міжнародних поїздок. Автотуристи стали причиною появи перших туристських майданчиків (1920-і роки), які згодом перетворилися в мотелі.

Авіаційний транспорт. Про польоті людина мріяла ще з глибокої давнини. Одне зі свідчень того - легенда про Дедала і його сина Ікара, що піднялися в небо на крилах з пір'я, скріплених воском.

Невдалість спроб відірватися від землі за допомогою штучних крил не зупиняла людини. Він намагався здійснити політ, стрибнувши з висоти. Але кожен експеримент закінчувався каліцтвом або загибеллю випробувача.

Невідомий винахідник зробив політ на крилах зі слюди і шкіри (документальне свідчення про це відноситься до 1695 р.), але піднятися в повітря він, звичайно, не зміг.

Науковий підхід до вирішення проблем польоту став можливий зі становленням в XVIII в. фабричного виробництва, з інтенсивним розвитком науки і техніки. Розробки великого російського вченого М. В. Ломоносова в області повітряного середовища згодом лягли в основу аеродинаміки.

Створення літального апарату легше повітря сповістило про відкриття ери повітроплавання. Простота конструкції повітряних куль сприяла початку практичних робіт у цій області. Перший політ на повітряній кулі виконаний в Москві в 1805 р.

У 1852 р. відбувся перший політ на аеростаті з паровим двигуном, побудованому французом А. Жиффар.

На початку XIX ст. англійський вчений і винахідник Д. Кейлі побудував і випробував модель планера, який до початку XX ст. залишався єдиним типом літального апарата важче повітря.

У Росії можливість польоту на планері вперше обгрунтував М. А. Арендт в 70-80-ті роки XIX століття.

Розробка ідеї літального апарата важче повітря з нерухомим крилом, розвиток техніки, викликане становленням капіталізму в Росії, сприяли появі

проектів літаків. Артилерійський офіцер Н. А. Телешов перший в Росії і один з перших в світі запропонував застосувати на літаку реактивний двигун (1867 р.). Практично проект був нездійснений, але представляв інтерес як прообраз сучасних багатомісних пасажирських літаків.

Моделі перших літаків з нерухомим крилом сконструював російський винахідник Д. Ф. Можайський. У 1882 р. перший в світі літак піднявся в повітря.

У 1910 р. здійснив політ літак конструкції інженера А. С. Кудашева. Незабаром піднялися в повітря літаки конструкції Я.М. Гаккеля, І.І. Сікорського та ін

Незважаючи на значний успіх російських вчених, авіаторів, царський уряд не приділяв належної уваги розвитку власного повітряного флоту. Російські льотчики літали на літаках, куплених за кордоном.

Регулярні повітряні перевезення вперше з'явилися в Німеччині. Це був маршрут "Берлін - Лейпциг - Веймар", а перевізник пізніше став відомий як "Lufthansa".

У 1921 р. був підписаний декрет "Про повітряні пересування в повітряному просторі над територією РРФСР та її територіальними водами". Почали розвиватися перші транспортні перельоти, міжнародні авіаційні зв'язку.

Швидкість, комфорт і відносна безпека зробили авіаподорожі лідируючим видом транспорту в туристських перевезеннях.

### ***2.3. Психологічні фактори у туристичній сфері.***

Серед факторів, що зумовили розвиток туризму після Другої світової війни, можна виділити наступні:

- 1) зростання суспільного багатства і доходів населення;
- 2) скорочення робочого часу і зростання вільного часу;
- 3) успіхи в розвитку автомобільного транспорту та авіабудування, засобів комунікації та інформаційних технологій;
- 4) урбанізація;
- 5) трансформація суспільної свідомості.

Зростання суспільного багатства в післявоєнні роки зробив істотний вплив на структуру споживчих витрат. У багатьох країнах Західної Європи зростання валового та щорічного доходу на душу населення супроводжувався зниженням частки витрат на харчування і предмети розкоші. Разом з тим росла частка туризму у структурі споживчих витрат громадян цих країн.

Робочий час у промисловості ряду країн Заходу скоротилася з 2 350 годин на рік в 1950 р. до 1716 годин в 1987 р. Середньостатистичний від'їзд виріс з 12 днів в 1950 р. до 31 дня в 1988 р. Скорочення робочого часу супроводжувалося підвищенням інтенсивності праці .

Розвиток транспорту і засобів комунікацій стали найважливішими стимулами розвитку туризму і викликали зростання мобільності суспільства. Передумовами для цього стали успіхи транспортного будівництва, розвиток повітряного сполучення і здешевлення авіаквитків, автомобільний бум і доступність цін на автомобілі для середнього споживача.

Урбанізація як фактор розвитку туризму полягає в тому, що не знаходячи задоволення в роботі, сучасна людина має все менше можливостей для повноцінного відпочинку. Велика частина населення в розвинених країнах проживає в містах. Багато дослідників і соціологи відзначають, що міський стиль життя відрізняють стресові ситуації, прискорений ритм життя, відсутність контактів з людьми. Тому саме туризм є для багатьох людей можливістю відволіктися від напруженого життя в місті і тимчасово повернутися до природи у пошуках душевної рівноваги і контактів з людьми.

Трансформація суспільної свідомості полягає в зміні пріоритетів у системі духовних цінностей суспільства. У 1950-1990 рр.. в західноєвропейських країнах відбулися істотні зрушення в структурі духовних цінностей суспільства. Трансформація в суспільній свідомості увазі зміну в системі духовних цінностей споживача, а також зміна в теоретичній концепції вільного часу.

Розрізняють три фази розвитку концепції вільного часу:

Спочатку в 50-і рр., Домінувала орієнтація на вільний час як засіб відновлення фізичних сил.

Потім, в 60 - 70-і рр., Вільний час використовується на споживання матеріальних благ, які забезпечує зростаючий добробут суспільства, тобто вільний час витрачався на придбання нерухомості, товарів тривалого користування, предметів розкоші і т.п.

І, нарешті, в 80-і рр.. явною стає тенденція до використання вільного часу з метою отримання задоволення. Споживання матеріальних благ стає не самоціллю, а засобом насолоди життям.

У цьому контексті розвитку психології вільного часу змінилися роль і місце туризму в структурі потреб суспільства. З привілеї обраних туризм остаточно стає нагальною життєвою потребою більшості. Змінюється характер туристських потреб. Від примітивних - до більш піднесених, від засобу відновлення робочої сили - до способу реалізації людиною своїх індивідуальних здібностей та задоволення інтелектуальних запитів.

В умовах зростаючого єдності і взаємозалежності світу, розширення міжнародних контактів у сфері економіки посилюється інвестиційний аспект туризму. Діловий туризм є невід'ємною частиною сучасного виробничого процесу. Поряд з рекреаційним і діловим ефектом зростає значення комунікативного аспекту туризму і встановлення гуманітарних контактів, відвідування друзів і знайомих.

Таким чином, масовий попит на туристичні послуги породив масове виробництво. Туристський продукт став стандартизованим, а виробництво послуг і товарів поставлено на конвеєр. Виникли різноманітні приписи та громадські інститути, які виробляють компоненти і види турпродукту і складають у сукупності індустрію туризму.

### ***Контрольні запитання та тести до Розділу 2***

- 1) Розповісти про Історичні передумови туризму
- 2) Назвати етапи виникнення туристичної діяльності та розвитку туризму

- 3) Що охоплює дисципліна «Економіка туристичної діяльності»?
- 4) Назвати основні завдання економічної діяльності суб'єктів туристичного бізнесу.
- 5) Розповісти про перші туристичні підприємства
- 6) Розповісти про перші організовані екскурсії
- 7) Розповісти про історію розвитку транспорту
- 8) Назвати психологічні фактори у туристичній сфері.
- 9) Розповісти про науковий підхід до вирішення проблем польоту
- 10) Що ви знаєте про історію радянського морського туризму?

### **Тести:**

*1) В якому році було введено в обіг поняття "тур" ?*

- A) 1695 р.
- Б) 1812 р.
- В) 1750 р.
- Г) 1753 р.

*2) Кого називають "батьком" міжнародного туризму як сфери економічної діяльності?*

- A) Роберта Смарта
- Б) Томаса Кука
- В) Льва Виготського
- Г) Семена Рубінштейна

*3) Скільки етапів можна виділити у виникненні туристичної діяльності та розвитку туризму?*

- A) 2
- Б) 3
- В) 4
- Г) 1

*4) В якому році було створено європейську комісію з туризму (ЄТС)?*

- A) 1951
- Б) 1957
- В) 1961
- Г) 1871

*5) В якому році було створено на міжнародному рівні всесвітню туристичну організацію (ВТО)?*

- A) 1951
- Б) 1957
- В) 1965
- Г) 1975



6) В якому році У 1997 р. Україна стала дійсним членом ВТО?

- А) 1973
- Б) 1997
- В) 1987
- Г) 1975

7) До суб'єктів туристичної діяльності належать:

- А) підприємства, установи, організації та фізичні особи, зареєстровані в установленому законодавством України порядку.
- Б) фізичні особи, зареєстровані в установленому законодавством України порядку.
- В) підприємства, установи, організації.
- Г) установи, організації та фізичні особи, зареєстровані в установленому законодавством України порядку.

8) Виникнення перших підприємств готельної індустрії пов'язане:

- А) із занепадом Римської імперії
- Б) з Давнім Римом
- В) з Америкою
- Г) з Німеччиною

9) Початок морського туризму можна віднести до?

- А) початку XX ст.
- Б) кінця XIX ст.
- В) початку XIX ст.
- Г) середини XIX ст.

10) В якому році був підписаний декрет "Про повітряні пересування в повітряному просторі над територією РРФСР та її територіальними водами"?

- А) 1922 р.
- Б) 1923 р.
- В) 1920 р.
- Г) 1921 р.

11) Серед факторів, що зумовили розвиток туризму після Другої світової війни, можна виділити наступні:

- А) зменшення суспільного багатства і доходів населення; урбанізація; трансформація суспільної свідомості.
- Б) зростання суспільного багатства і доходів населення;
- В) зменшення суспільного багатства і доходів населення; збільшення робочого часу і зменшення вільного часу; урбанізація; трансформація суспільної свідомості.
- Г) зростання суспільного багатства і доходів населення; скорочення робочого часу і зростання вільного часу; урбанізація; трансформація суспільної свідомості.

12) В чому полягає трансформація суспільної свідомості?

- А) полягає в зростанні мобільності суспільства.
- Б) полягає в зміні пріоритетів у системі духовних цінностей суспільства.
- В) полягає в зростанні мобільності суспільства; полягає в зміні пріоритетів у системі духовних цінностей суспільства.
- Г) полягає в споживанні матеріальних благ.

13) В якому році здійснив політ літак конструкції інженера А. С. Кудашева?

- А) 1912 р.
- Б) 1911 р.
- В) 1920 р.
- Г) 1910 р.

14) У Росії можливість польоту на планері вперше обґрунтував?

- А) М. А. Арендт
- Б) А. Жиффар
- В) Д. Ф. Можайський
- Г) Я.М. Гаккель

15) Яке століття пов'язано з виникненням і розвитком принципово нового виду транспорту – автомобільного?

- А) ХХ ст.
- Б) кінець ХІХ ст.
- В) середина ХІХ ст.
- Г) початок ХІХ ст.

16) В якому році була заснована компанія "International Company of Wagon Lit and Grand Express of Europe" для сполучення між столицями європейських країн?

- А) 1885р.
- Б) 1884 р.
- В) 1886р.
- Г) 1910 р.

17) Коли під впливом ідей великих просвітителів у деяких навчальних закладах Європи починають практикуватися короткі екскурсії та пішохідні прогулянки для учнів?

- А) В кінці ХVІІ і першій половині ХVІІІ ст.
- Б) В середині ХVІІ
- В) в першій половині ХVІІІ ст.
- Г) початок ХІХ ст.

18) Першим фахівцем в організації індивідуальних ексклюзивних поїздок був?

- А) Томас Беннет
- Б) А. Жиффар
- В) Д. Ф. Можайський

Г) Я.М. Гаккель

19) *Оберіть найбільш правильні твердження - до основних завдань економічної діяльності суб'єктів туристичного бізнесу відносяться:*

А) формування ринку туристських послуг; удосконалення інфраструктури туризму; створення (комплектування) туристичного продукту;

Б) створення (комплектування) туристичного продукту;

В) Кооперування коштів туристичної діяльності; сприяння зайнятості населення та задоволення його різноманітних потреб.

Г) Ефективне використання наявної та створення нової матеріально-технічної та ресурсної бази туризму;

20) *В якому році було створено Азіатсько-Тихоокеанську асоціацію з туризму (PATA)?*

А) 1885р.

Б) 1957 р.

В) 1886р.

Г) 1910 р.

## ***Література до Розділу 2***

1. Абуков А. Х. Туризм сегодня и завтра. Туристско-экскурсионная работа профсоюзов / А. Х. Абуков. – М.: Профиздат, 1987. – 272 с.

2. Биржаков М. Б. Введение в туризм / М. Б. Биржаков. – СПб.: Издательский дом «Герда», 2001. – 320 с.

3. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу / Л. П. Дядечко – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.

4. Квартальнов В. А. Туризм / В. А. Квартальнов – М.: Финансы и статистика, 2007. – 336 с.

5. Макаренко С. Н. История туризма : Сборник. / С. Н. Макаренко, А. Є/ Саак. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 94 с.

6. Сапронова В. Б. Туризм. Эволюция. Структура. Маркетинг / В. Б. Сапронова. – М.: Ось-89, 1998. – 160с.

7. Туризм и гостиничное хозяйство: учебник / под ред. проф., д.э.н. Чудновского А. Д. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2000. – 400 с.

8. Туризм как вид деятельности: учебник для вузов / под ред. Зорина И. В., Кавериной Т. П. – М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2001. – 288 с.

9. Філософія і культурологія туризму / Відп. ред. В.С. Пазенок. – К.: КІТЕП, 2001. – 138 с.

10. Экономика современного туризма / под ред. д.э.н. Г. А. Карповой. – СПб.: Издательский торговый дом «Герда», 1998. – 412 с.

## **Розділ 3 ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ**

### ***3.1 Типові психологічні профілі менеджерів***

В будь-якій організації, не залежно від її величини, кількості персоналу, спеціалізації або роду діяльності, менеджер завжди відіграє головну роль в управлінні внутрішніми і зовнішніми процесами компанії.

Менеджер - це професійно підготовлений керівник, котрий обіймає постійну посаду, наділений в певній сфері діяльності повноваженнями щодо прийняття рішень та розпорядження ресурсами, а також відповідальністю за досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства. У його підпорядкуванні завжди знаходиться робочий персонал, який зобов'язаний виконувати всі його вимоги і вказівки.

Центральне ланкою в системі туризму є менеджер, його знання і вміння, психологія, особистісні та професійні можливості, до яких сьогодні пред'являється все більше вимог, адже в ситуації, коли туризм все більше приймає ринкові форми функціонування, на ринку праці все більше потрібні професіонали, які володіють специфічними технологіями та програмними продуктами, які знають основи просування турпослуг, комунікативно-психологічні особливості спілкування з клієнтами.

Менеджер зазвичай розглядається як керівник, який зобов'язаний направляти зусилля і координувати дії підлеглих йому працівників таким чином, щоб забезпечити найбільш швидке і ефективне вирішення поставлених завдань.

У туристичній сфері, актуальним є розгляд менеджера, як організатора конкретних видів робіт, який контролює їх успішне протікання і виконання в контакті з іншими організаціями та людьми. Прикладом може бути менеджер з розміщення туристів в готелі.

Менеджер володіє досить великим полем для дії і спектром спеціалізації. Виходячи з роду діяльності менеджера, можна виділити наступні ролі менеджера:

1. керуючий, що володіє повноваженнями, які дозволяють йому керувати групами людей;

2. лідер, який веде за собою підлеглих на основі свого авторитету, професіоналізму і людських якостей;

3. дипломат, який у стані вирішувати не тільки внутрішні, але і зовнішні розбіжності з співробітниками та контрагентами, при цьому, не втративши свого авторитету і не впустивши престиж фірми;

4. вихователь, що розбирається в людях і здатний створити згуртований колектив і направити зусилля своїх працівників у потрібне русло;

5. інноватор, постійно удосконалює діяльність на підприємстві відповідно до сучасних тенденцій;

6. людина з певним рівнем розвитку, освіти та культури, який гідний бути прикладом для оточуючих.

Однак не всі менеджери грають однакову роль на фірмі. Це обумовлено тим фактом, що туристські організації відрізняються один від одного, і тому завдання та функції, що їх менеджерами, не ідентичні.

І все ж існує ряд функцій, які виконують менеджери незалежно від типу їх туристської організації та видів обслуговуваних ними мандрівників.

1. Функція цілепокладання. Будь формалізована група успішніше розвивається, коли перед нею чітко визначені цілі, і коли члени її орієнтовані на певні соціальні цінності. Така група швидше досягає стадії колективу

2. Підготовка, прийняття та реалізація управлінських рішень.

Право прийняття рішень в рамках своєї компетентності має тільки менеджер. Він же і несе відповідальність за якість їх реалізації, результати і які з них наслідки.

3. Функція стратегічного і оперативного планування. Для виконання завдання, отриманого від вищестоящого органу управління, необхідно врахувати всі умови роботи, наявність матеріальних і людських ресурсів, передбачити можливі труднощі і забезпечити групу необхідними резервами. Планування стосується також і соціального розвитку колективу.

4. Інформаційна функція. Для того, щоб прийняти ефективне управлінське рішення, необхідно отримати та обробити достовірну економіко-управлінську інформацію про розвиток системи управління туризмом (про внутрішнє і зовнішнє середовище організації). В залежності від того, наскільки повною інформацією володіє менеджер, наскільки він може ясно і чітко донести потрібну інформацію до виконавців, у великій мірі залежить результат його роботи.

5. Функція узгодження. Координація діяльності членів колективу є однією з основних функцій керівництва.

6. Контроль. Ця функція управління, пов'язана з перевіркою відповідно значень параметрів елементів системи управління заданим раніше критеріям.

7. Мотиваційна функція. Менеджер, як управлінець, формує відносини всередині і поза організації, мотивує членів трудового колективу на досягнення практичних і стратегічних цілей організації. Менеджер - це та особистість, за якою люди готові йти, ідеям якої вони завжди вірять. Ефективне керівництво припускає спроможність розділити своє бачення проблем з іншими, мотивувати їх для досягнення поставлених цілей, тобто керувати разом з людьми, а не керувати людьми.

Для виконуючого персоналу важливіше, щоб їхній лідер був не стільки фахівцем у своїй галузі, орієнтованим виключно на процес виробництва, скільки керівником із «людським обличчям», що має відповідну соціально-психологічну підготовку. Орієнтація на людину повинна стояти на першому плані в його управлінській діяльності. Для туристської індустрії успішне функціонування системи «людина-людина» є особливо важливим.

Підтримка членами колективу свого керівника в сучасних умовах, що змінюються є тією базою, без якої жоден менеджер, яким би хорошим і грамотним фахівцем він не був, не зможе успішно керувати колективом і досягати поставлених перед собою цілей.

Все це свідчить про те, що управлінська робота відноситься до числа таких видів людської діяльності, які вимагають специфічних особистісних якостей, що роблять конкретну особистість професійно придатною до такої діяльності.

Як відомо, характер ділових взаємин людей - головне в менеджменті. За час існування науки менеджмент в світі сформувалися різні управлінські моделі, що враховують національну специфіку тієї чи іншої країни. Витоки різноманітності моделей менеджменту лежать в національних характерах людей, що визначаються відмінностями географічних, історичних, соціальних, культурних та інших умов їх формування, що призвело до формування різних корпоративних структур.

Розглянемо американську, японську і європейську моделі менеджменту.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика різних моделей менеджменту (за У. Оучи)

Характеристики	Організація типу "А" (американська модель)	Організація типу "J" (японська модель)	Організація типу "Z" (маркетингова модель)
Вид найму робочих	1. Найм працівників на відносно короткий час	1. Довічний найм працівників	1. Довгостроковий найм
Вид прийняття рішень	2. Індивідуальне прийняття рішень	2. Колективне прийняття рішень	2. Колективне прийняття рішень
Вид відповідальності	3. Індивідуальна відповідальність	3. Колективна відповідальність	3. Індивідуальна відповідальність
Характер розвитку та наявність просування по службі	4. Швидкий розвиток і просування	4. Повільний розвиток, просування	4. Повільний розвиток і просування
Контроль	5. Механізми явного, точного контролю	5. Механізми непрямого контролю	5. Непрямий неформальний контроль з точними, формалізованими критеріями
Сприяння розвитку кар'єри	6. Сприяння розвитку спеціалізованої кар'єри працівників (по вертикалі)	6. Сприяння неспеціалізованої кар'єри працівника (диверсифікований підхід)	6. Помірно спеціалізована кар'єра працівників
Тип відношення до робітника	7. Вибірче (диференційоване) ставлення до працівника	7. Холістичний (цілісний) підхід до працівника, як до особистості	7. Холістичний підхід, включаючи сім'ю

Американський менеджмент характеризується рядом особливостей. Для нього характерна жорстка система управління підприємством і прагнення до створення формалізованих управлінських відносин. Успіх фірми залежить від правильної

організації внутрішнього середовища підприємства, а саме ефективним використанням ресурсів, підвищенням продуктивності праці працівників, зниження витрат за рахунок виявлення внутрішньовиробничих резервів і т.д.

Стратегічною спрямованістю фірми, виходячи з даної моделі, є безперервне зростання та поглиблення спеціалізації виробництва. Організаційна структура в компанії будується за функціональним принципом, що передбачає створення управлінського апарату з чітким поділом по службам; вирішальне значення має контроль всіх видів діяльності.

Характерною особливістю даної моделі є уявлення про персональну відповідальність працівника. Ефективність роботи конкретного керівника визначається на підставі того, чи зміг він особисто досягти тих цілей, які були йому поставлені.

Японська система менеджменту визнана найбільш ефективною в усьому світі завдяки своїй системі роботи з персоналом.

Однією з відмінних особливостей японського менеджменту є управління трудовими ресурсами. Японські корпорації управляють своїми службовцями таким чином, щоб останні працювали максимально ефективно. Японці схильються перед працею. В ієрархії цінностей японського народу праця стоїть на першому місці.

Японський менеджмент, заснований на колективізм і орієнтації на «соціальної людини», який має специфічну систему стимулів і мотивів. У даній моделі керівництва застосовуються всі морально - психологічні важелі впливу на особистість. Перш за все, це почуття боргу перед колективом, що в японському менталітеті майже тотожно почуттю сорому.

Основні риси японської системи управління визначає ряд концепцій, відсутніх в американській моделі. Найважливішими з них є система довічного найму і процес колективного прийняття рішень. Формула «підприємство є люди» є щирим переконанням роботодавців. Японські управляючі прищеплюють своїм працівникам не тільки технічні навички, але й моральні та етичні цінності.

Іншою важливою особливістю японського менеджменту є концепція безперервного навчання. Японці впевнені, що безперервне навчання призводить до постійного вдосконалення майстерності. Кожна людина шляхом безперервного навчання може поліпшити виконання своєї роботи.

Найсильнішим засобом мотивації в Японії є «корпоративний дух» фірми, під яким розуміється злиття з фірмою і відданість її ідеалам. В основі «корпоративного духу» фірми лежить психологія групи, що ставить інтереси групи вище особистих інтересів окремих працівників, оскільки фірма повинна функціонувати як одна згуртована команда. Таким чином, менеджмент завжди міркує з позиції групи.

Цікаві три основні риси японських промислових організацій: по-перше, довічна зайнятість, по-друге, вплив стажу на оклади і зарплату і, по-третє, організація профспілок.

Маркетингова модель являє собою нову філософію управління .. У даній моделі фірма розглядається з точки зору живого організму, що складається з людей, об'єднаних спільними цінностями. Фірмі притаманне постійне оновлення,

яке обумовлює внутрішнє прагнення на пристосування до зовнішніх факторів, головним з яких є споживач.

Маркетингова модель управління заснована на системному, ситуаційному підході, в якому фірма виступає, як відкрита система. Успіх фірми залежить не від внутрішньої її організації, а від того, наскільки вдало фірма вписується в зовнішнє середовище (економічне, науково-технічну, соціально-політичну) і пристосовується до неї. Ситуаційний підхід \* до управління означає, що все внутрішня побудова системи управління є відповідь на дії зовнішнього середовища. Організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем і вироблення нових.

Дану модель характеризує стратегічне управління, яке передбачає доповнення планування потенціалу фірми плануванням її стратегії на основі прогнозів майбутнього стану середовища. Зміна ситуації викликає зміна стратегії, а тому необхідним є передбачення спеціальних заходів для зменшення опору змінам.

Нова концепція управління потребує нових установок персоналу, нової управлінської культури (прагнення до радикальних змін, готовність до ризику, організації на освоєння нових можливостей і т. п.).

У зазначених моделях існують певні відмінності в змісті і розумінні основних функцій менеджменту. У таблиці 3.2 розглянуто цикл функцій кожної з моделей.

Таблиця 3.2

Цикл функцій кожної моделі менеджменту

Модель	Цикл функцій
Американська модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планування (постановка місії, цілей і прогнозування);</li> <li>• організація (включаючи порядок використання влади, вирішення конфліктів);</li> <li>• сполучні процеси (комунікації та методи прийняття рішень);</li> <li>• забезпечення ефективності діяльності організації (управління трудовими ресурсами)</li> </ul>
Японська модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планування;</li> <li>• організація роботи;</li> <li>• оперативне керівництво;</li> <li>• мотивація;</li> <li>• координація;</li> <li>• контроль.</li> </ul>
Маркетингова модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планування;</li> <li>• організація роботи;</li> <li>• оперативне керівництво;</li> <li>• мотивація;</li> <li>• координація;</li> <li>• контроль.</li> </ul>

Фахівці справедливо вважають, що не існує єдиної ідеальної моделі управління, оскільки кожна фірма унікальна. Вона повинна шукати власну модель, яка найкраще підійде тієї чи іншій компанії і зможе забезпечити ефективність і стабільність її функціонування.



Характеристика такої управлінської позиції, як менеджер, і виділення особливостей даної управлінської категорії є неможливим без встановлення психологічного портрета або ж профілю менеджера.

На сучасному етапі розвитку менеджменту визначення психологічного портрета особистості є, одним з найбільш складних і важливих питань, вирішення якого дозволить підвищити успішність управління персоналом та виконання поставлених адміністративних завдань. Аналізуючи психологічний портрет ефективного керівника, Л. Р. Кричевський наводить критерії оцінки ефективності менеджера (Рис. 3.1):

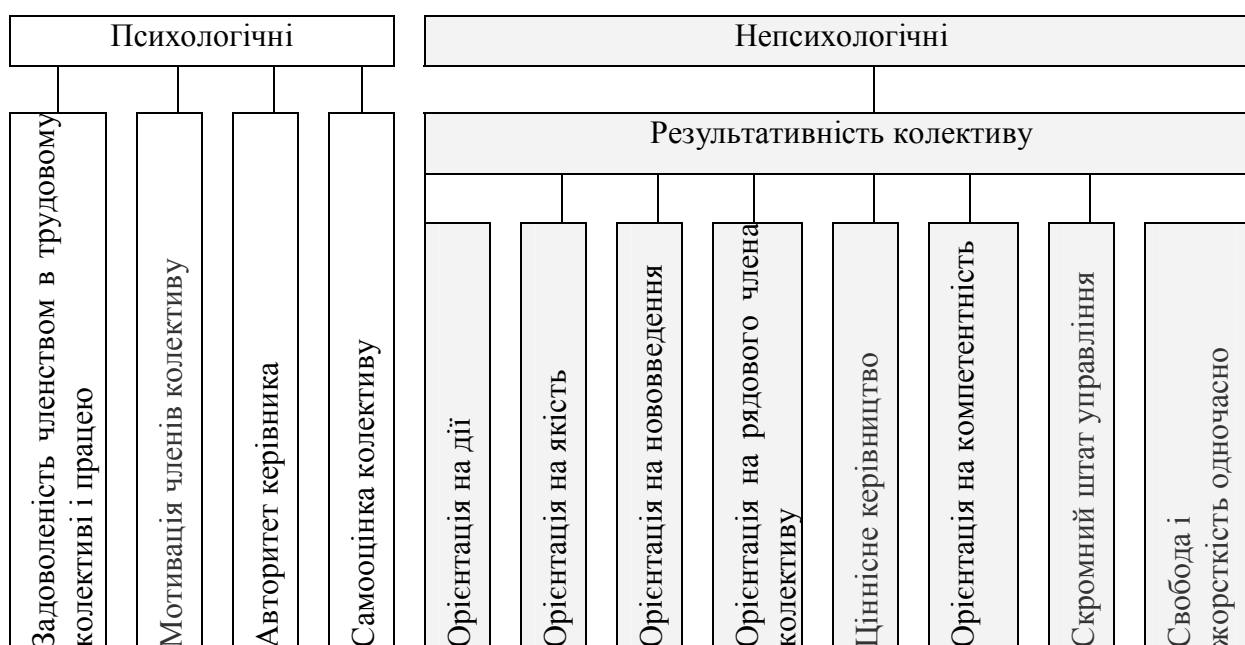


Рис. 3.1 Критерії оцінки ефективності менеджера

Як показано на малюнку, критерії ефективності поділяються на два класи: психологічні і непсихологіческие. Спочатку, розглянемо психологічні критерії, до яких відносяться:

1. Задоволеність членством в трудовому колективі різними його аспектами (відносинами з колегами і керівником, умовами праці, заробітною платою тощо);
2. Мотивація членів колективу (бажання працювати і прагнення зберегти членство в колективі);
3. Авторитет керівника в колективі;
4. Самооцінка колективу (стосується ряду важливих характеристик і являє собою загальний підсумок успішності його функціонування).

Що стосується непсихологічних критеріїв, то вони представлені в узагальненому вигляді як результативність колективу. Для керівника важливо не показувати своєї прихильності ні до окремих працівникам, ні до груп, ні до відділів, ні до підрозділів, тому що це може викликати нарікання з боку своїх підлеглих, якщо їх погляди в чомусь не збігаються. Тому, поки керівник зберігає

свій нейтралітет, він може об'єктивно оцінювати роботу колективу і вирішувати проблемні ситуації.

Враховуючи вище наведені критерії ефективності керівництва, можна зробити висновок, що керівник вважається ефективним, якщо очолюваний ним колектив має високі показники за даними психологічним і непсихологічних критеріям груповий ефективності.

М. Шоу пропонує розглядати особистість керівника з точки зору трьох складових: біографічні характеристики, здібності, риси особистості. Розглянемо докладніше кожен компонент.

### 1. Біологічні якості менеджера

Риси цієї групи носять об'єктивний характер і не залежать від свідомості і психіки особистості. До них відносяться такі складові, як стать, вік, здоров'я, темперамент, здібності.

Традиційно дослідження в галузі психології управління орієнтовані на чоловіка-керівника, так як чоловіки. Спокон віків вважалися домінуючим класом в більшості професій, особливо тих, що пов'язані з керівництвом. В останні десятиліття вплив статевих відмінностей на трудову діяльність і кар'єру особливо гостро стало розглядатися у всіх сферах економічної діяльності.

Другим найважливішим біологічним ознакою, що впливає на ефективність діяльності менеджера, є вік. Сучасна теорія менеджменту не може дати однозначну відповідь на питання про оптимальний вік для початку, розквіту і завершення ділової кар'єри керівника. Але є загальноприйнята думка про безспірне вплив цього фактора на ефективність діяльності менеджера - вищі керівні посади вимагають більш зрілого віку. У бізнесі цей фактор регламентований не настільки жорстко, однак закономірність заняття високих постів людьми зрілого віку все ж існує.

Головними достоїнствами молодого керівника завжди вважались енергійність, висока сприйнятливність до інновацій і заповзятливність, міцне здоров'я, хороша працездатність. Але вони поступаються старшим колегам в досвідченості, специфічному людському капіталі - знаннях специфіки організації, холонокровність, мудрості, уміння відрізнити головне від другорядного. В організаціях, яким властивий слабкий механізм конкурентного відбору кадрів облік стажу та віку доцільний. У компанії ж де ефективність керівництва регулярно перевіряється конкуренцією і результати діяльності досить відчутні (сфера бізнесу), встановлення вікових бар'єрів недоцільно.

Здоров'я виступає ще одним важливим фактором ефективного керівництва. У теорії менеджменту термін розуміється широко: включає в себе не тільки фізичні, але і психосоціальні критерії. Біологічно здоровий організм людини функціонує в оптимальному режимі і адекватно реагує на зміни в навколишньому середовищі. Для менеджера це основна умова повсякденної ефективної діяльності, так як його робочий день часто перевищує фізіологічні норми, закріплені в законодавстві. Крім того, робота менеджера пов'язана з високими емоційними навантаженнями.

У понятті психологічного здоров'я з'єднані всі істотні властивості, складові особистість, що додають їй стійкість, врівноваженість і здатність протидіяти впливам, які прагнуть цю цілісність порушити. Психічне здоров'я людини залежить від соціального здоров'я середовища, в якому особистість формується. Соціальні зв'язки (сім'я, рідні, близькі, друзі, співробітники тощо) можуть впливати як благотворно, так і негативно.

Комплексний підхід до оцінки психічного здоров'я людини дозволяє виділити наступну сукупність психічних проявів:

- властивості особистості - оптимізм, врівноваженість, зосередженість, моральність, адекватний рівень домагань, почуття обов'язку, впевненість в собі, безпосередність, почуття гумору, доброзичливість, терплячість, самоповага, самоконтроль;
- психічні стани - емоційна стійкість (самовладання), зрілість почуттів відповідно до віку, боротьба з негативними почуттями, вільний, природний прояв почуттів та емоцій, збереження звичного самопочуття;
- психічні процеси - адекватність психічного відображення (близькість суб'єктивних образів до відбиваним об'єктам дійсності), адекватне сприйняття самого себе, здатність концентрації уваги на предметі або виді діяльності, утримання інформації в пам'яті, здатність до логічного обробці інформації, критичність мислення, креативність мислення, знання себе, дисципліна розуму (управління думками).

До об'єктивних чинників ефективного керівництва відносяться соціально-економічне становище людини, його статус в суспільстві і отримана освіта. Дослідження однозначно підтверджують пряму залежність заняття керівних посад від соціального походження і статусу людини.

Ф. Е. Фідлер сказав, що «найкращий спосіб стати президентом компанії - народитися в сім'ї, яка володіє компанією». Історія знає чимало зворотних прикладів, але кореляція між соціально-економічним становищем і посадою існує.

Освіта займає проміжне положення між об'єктивними і суб'єктивними факторами ефективною менеджерської діяльності, так як міцне засвоєння знань і продуктивне їх використання не купується за гроші, а залежить від властивостей особистості, індивідуальних здібностей і рівня інтелекту. З'ясуванню впливу певних якостей на ефективність керівництва були присвячені досить численні емпіричні дослідження. Р. М. Стогдилл (США) узагальнив результати 163 таких робіт, намагаючись встановити наявність і характер залежності між окремими рисами і успіхом керівника. Індивідуальні якості керівника він об'єднав у шість груп:

1. Фізичні характеристики.
2. Соціальне походження.
3. Здібності – інтелект, розсудливість, знання, вміння висловлювати свої думки.
4. Особисті особливості – пристосовність, домінування, незалежність, оригінальність, впевненість в собі.
5. Ставлення до завдань – трудова мотивація, відповідальність, ініціатива, завзятість, орієнтація на виробничі завдання.

6. Соціальні здібності та навички – готовність до кооперації з іншими, популярність, навички спілкування.

Пряма залежність між окремими рисами людини і заняттям їм керівної посади підтверджується, на думку американського психолога Рафаеля Стогдилла, все ж досить рідко, так як на їх значущість істотно впливає конкретна ситуація.

Менеджерська діяльність пов'язана з вирішенням найрізноманітніших завдань. Робота менеджера вимагає від фахівця оволодіння великим числом компетенцій, ніж робота рядового виконавця. Ці компетенції можуть бути управлінськими, технічними, морально-психологічними та інше, однак при висуненні співробітника на керівну посаду є помилкою приділяти увагу тільки деяким з них. А тому необхідним є розгляд певної моделі компетенції, якою повинен володіти кожен управлінець.

Під моделлю компетенції необхідно набір знань, умінь, здібностей, якостей та відносин до роботи, що виконується справі, організації, співробітникам, необхідних для професійного виконання роботи в рамках заявленої посади. Модель компетенції повинна, з одного боку, відображати всі сторони діяльності менеджера, а з іншого - бути достатньо простий у застосуванні. Розглянемо наступні аспекти діяльності керівника, які потрібно враховувати при формуванні моделі компетенції: рівні менеджменту, сфери діяльності менеджера, ролі менеджера.

Розглянемо модель компетенцій "20 граней", яка була розроблена англійськими вченими для проведення оцінки ефективності діяльності менеджерів різних ланок (рис. 3.2.).

Використовуючи моделі компетентності стосовно самим характеристикам менеджера, не можна говорити лише про одновимірної моделі, яка описує досить простий вид діяльності, або ж абстрактної моделі, що служить узагальненням властивостей цілого класу родинних діяльностей. Необхідно розглядати модель складноорганізованої діяльності, що включає як елементи інші види діяльності.

Тому модель компетентності менеджера з туризму є багаторолевий професійний профіль.

При побудові багаторолевого професійного профілю менеджера з туризму необхідно визначити наступні аспекти:

- безліч ключових «зон відповідальності» менеджера з туризму;
- критерії ефективності його діяльності для кожної ключової функції;
- блок основних здібностей, умінь і навичок, необхідних для якісного виконання кожної ключовою функції і досягнення високого результату діяльності менеджера з туризму;
- нинішні і майбутні тенденції розвитку зовнішньої і внутрішньої середовища (в організації бізнесу, промисловості, ринковому середовищі, техніці та технології), які здатні істотно вплинути на функціональні характеристики діяльності менеджера з туризму;
- специфічне для діяльності менеджера з туризму поведінку, в якому проявляється його компетентність.



Рис 3.2 Модель компетенцій "20 граней" [8]

Таким чином, ринкова економіка вимагає від менеджера: спроможності управляти собою; розумних особистих цінностей; чітких особистих цілей; постійного особистого зростання (розвитку); навичок вирішення проблеми; винахідливості і здатності до інновацій; здатності впливати на оточуючих; знання сучасних управлінських підходів; організаторських здібностей; здатності навчати підлеглих; здатності формувати та розвивати трудовий колектив.

### 3.2. Характер діяльності менеджера туристичної галузі

Надання послуг є однією з найбільш поширених форм діяльності. Одним з напрямків сфери послуг є туристичний бізнес. Туризм сьогодні - це сфера соціально-економічного комплексу, яка в багатьох країнах перетворилася на бурхливо розвивається індустрію. Розглядаючи повсякденну роботу менеджера, можна виділити декілька основних аспектів діяльності:

- напрям дії людей, визначаючи їх цілі і завдання;
- організація взаємодія людей, створюючи систему їхньої спільної роботи, в якій кожен виконує свою роль, узгоджуючи з нею свої дії в згоді з діями інших людей;
- мотивація дії людей, віддаючи кожному по заслугах, успіхам,
- здібностям і можливостям, спонукаючи їх тим самим до підвищення ефективності і якості індивідуальної та колективної діяльності;
- контроль дії людей, аналізуючи і оцінюючи результати їх праці
- щодо досягнення поставлених перед ними цілей і завдань, не допускаючи відхилень від них.

Це є основні функціональні напрямки діяльності менеджера, в яких він приймає управлінські рішення. Виконують же їх інші люди, відтворюючи у своїх діях і одержуваних при цьому результатах ідеї та задуми менеджера, його оцінки значущості подій і проблем, з якими він стикається в своїй роботі, і, в кінцевому підсумку, розуміння ним своєї ролі в якості направляючого і організуючого початку будь-якої спільної діяльності.

У цій ролі менеджер виступає особистістю, яка веде за собою людей. Але, як зазначалося раніше, особистістю, не підноситься над іншими, а йде попереду них за своїми особистими і діловими якостями. Тільки тоді він може розраховувати на допомогу і підтримку з боку підлеглих, коли вони побачать в ньому здібного керівника, вміло керуючого разом з ними, а не прагне до того, щоб правити людьми.

Менеджер з туризму повинен уміти адаптуватися до особливостей складається робочої обстановки, яка схильна до постійних змін. Він повинен добре розбиратися в ній і швидко приймати рішення з виникаючих питань. За наслідки прийнятих рішень менеджер несе персональну відповідальність. При цьому він, будучи наділеним необхідними правами, повинен керуватися інтересами спільної справи, переслідуючи цілі, що стоять перед організацією в цілому, і виконувати обов'язки, які є частиною управління організацією.

Розглянемо приклад турменеджера, що є, часто, керівником туристичної групи. За ним закріплені певні обов'язки і права, як, припустимо, прийняття рішення з питань, які виникатимуть під час відвідування групою якихось туристичних місць, передбачених туристським маршрутом. При цьому, турменеджер, з одного боку, несе відповідальність перед групою, якою він керує, за комфортне і безпечне проведення часу з метою забезпечення задоволення їх потреб. З іншого боку, він відповідальний перед турфірмою, працівником якої він є, за якість і швидкість обслуговування туристів, так як від цього залежить їх задоволеність діяльністю фірми в цілому, а значить, і їх прибуток, який отримується нею від проданих турів.

Отже, для діяльності менеджера, зайнятого керуванням і координуванням в сфері туристичних послуг, характерно те, що він:

- переслідує загальні цілі організації, яку він представляє у взаємодії з іншими людьми, іншими організаціями, діючи від її імені та по се дорученням;

- орієнтується на отримання конкретних результатів, які пов'язані з досягненням цілей організації;
- залучає інших людей і використовує їх потенціал для вирішення покладених на нього завдань;
- має самостійність у роботі і несе всю повноту відповідальності за те, що і як він робить при її виконанні;
- не обмежується формальними вимогами до виконання своїх обов'язків, а прагне до самоствердження в професії, використовуючи свої особисті і ділові якості.

Сфера діяльності менеджера з туризму достатньо специфічна, а тому необхідно виділити наступні домінуючі види діяльності, властиві менеджеру туристичної галузі:

Сфера діяльності менеджера з туризму достатньо специфічна, а тому необхідно виділити наступні домінуючі види діяльності, властиві менеджеру туристичної галузі:

- формування туристичного продукту: розробка туристичного маршруту, вибір країни, визначення міст, готелів і т. д.;
- розробка екскурсійних маршрутів, визначення об'єктів
- архітектури для огляду та інше;
- вивчення та аналіз туристської індустрії (огляд готелів та інших засобів розміщення, об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного призначення);
- вивчення та аналіз діяльності конкурентів, що надають туроператорські та турагентські послуги (проведення маркетингу);
- просування і реалізація туристичного продукту: реклама, участь в спеціалізованих виставках, ярмарках, організація туристичних інформаційних центрів з продажу туристського продукту, видання каталогів, буклетів і т.д.

Менеджер по туризму представляє собою дуже широке поняття, яке вимагає уточнень і виявлення спеціалізації діяльності. Сфера туризму дуже специфічна і потрібно розглядати найрізноманітніші аспекти діяльності, аж до виду компанії, в якій він працює. У компаніях-туроператорах менеджери займаються розробкою і формуванням туристичних маршрутів, а в туристичних агентствах продають їх клієнтам.

Менеджери, що працюють в компаніях-туроператорах: розробляють маршрути, складають екскурсійні програми і плани розважальних заходів, бронюють місця в готелях, викуповують квитки на регулярні авіарейси і організують чартерні, ведуть переговори з приймаючою стороною, займаються оформленням страховок і віз, формують пакети турів, укладають договори з турагентствами, беруть участь в проведенні рекламних кампаній, при виникненні конфліктних ситуацій зв'язуються з представниками приймаючої сторони і намагаються вирішити їх на користь клієнта.

У компаніях-туроператорах кожен співробітник відповідає за певну ділянку роботи: оформлення віз, бронювання місць і т. п. Подібні нескладні операції під

силу навіть менеджерам з мінімальним досвідом. А таку відповідальну справу, як, наприклад, розробка нового напрямку, довіряють тільки фахівцеві, який має солідний багаж знань і хорошу професійну репутацію.

У численних туристичних агентствах завдання менеджерів полягає абсолютно в іншому: продати готовий турпродукт, залучити й утримати якомога більшу кількість клієнтів. Менеджери турагентства – сполучна ланка між клієнтами та туроператорами і саме їх турбують клієнти з усіх виникаючих питань або проблема, що вимагають негайного рішення.

В обов'язки менеджера турагентства входить: прийом дзвінків, консультування (у тому числі по телефону), дослідження ринку і підбір туру відповідно до запитів клієнта, взаємодія з менеджерами з туроператорських компаній, оформлення договору з клієнтом.

Деякі туристичні компанії поєднують агентські та операторські функції. Зазвичай це невеликі фірми, які спочатку створювалися як агентства, але з часом стали розробляти і власні продукти.

Видів туризму величезна кількість і в кожному є свої особливості, які зобов'язаний враховувати менеджер, який працює в даній сфері послуг. Можна привести яскравий приклад менеджера зі спортивного та екстремального видам відпочинку. Даний вид туризму вимагає від менеджера не тільки спеціальних знань, але й особливої ретельності підготовки програми. Помилка може коштувати клієнтові здоров'я, а то й життя.

Менеджер виступає своєрідною приводною пружиною і рушійною силою процесів, спрямованих на досягнення цілей будь-якої організації. Щоб ці процеси відбувалися ефективно і організація домагалася б успіхів у конкурентній боротьбі на ринку, вона пред'являє до менеджера високі вимоги, які обумовлені роллю менеджменту як фактора розвитку організації.

### ***3.3 Нейродинамічні особливості менеджера туристичної галузі***

Кожна людина є індивідуальністю, тобто своєрідним поєднанням, комплексом його окремих особливих і неповторних якостей, що впливають на його професійну діяльність. У зв'язку з різноманітністю змісту професійної діяльності менеджера (його ролей і функцій) необхідний психологічний підхід до роботи з учасниками колективу по індивідуальним особливостям особистості, а також індивідуалізація умов діяльності, що включає в тому числі і вироблення індивідуального стилю діяльності.

При вивченні пристосування людини до даної професійної діяльності, необхідно враховувати його індивідуальність з якостями різних рівнів, в тому числі і його нейродинамічні особливості - перш за все силу, рухливість і лабільність нервових процесів.

Нейродинамічні властивості включаються в структуру індивідуальних характеристик людини, їх основу складають основні властивості нервової системи.

Вплив нейродинамічних особливостей особистості на успішність діяльності в більшості випадків відбувається опосередковано: властивості нервової системи



багато в чому визначають специфіку протікання психічних процесів в діяльності (особливо уваги і пам'яті), пов'язані з деякими психомоторними особливостями, є базою для багатьох властивостей темпераменту й особистості.

Властивостями нервової системи називаються природні природжені особливості нервової системи, що впливають на формування індивідуальних особливостей поведінки і деяких індивідуальних відмінностей здібностей і характеру людини (Теплов). В даному випадку мова йде про ступінь вираженості, особливості протікання процесів збудження і гальмування, тобто про типологічних особливостях нервової системи. Типологічні особливості нервової системи характеризуються стійкістю прояви в стані спокою, а це означає, що вони характеризують людину протягом тривалих періодів, а іноді й всього життя. Відомо, що можливість корекції нейродинамічних особливостей вкрай незначна.

Слабкість нервових процесів породжує підвищену тривожність, емоційну нестійкість, знижену активність у діяльності.

Особи з тенденцією до слабкості нервових процесів і підвищеним рівнем реактивної та особистісної тривожності відчувають більше труднощів у формуванні адекватної самооцінки, для осіб з дуже високими показниками нервової системи, навпаки, велика ймовірність негнучкою неадекватно високої самооцінки. Відомо, що робота з необхідністю швидкого перемикавання з одного робочого завдання на інше, високою швидкістю виконання окремих операцій вимагає високих показників рухливості нервових процесів.

Оскільки діяльність менеджера пов'язана із здійсненням широкого кола різноманітних задач, для професійної діяльності у цій сфері необхідно відбирати осіб, що поєднують в комплексі високі показники сили і рухливості нервових процесів, що мають адекватну самооцінку і середній рівень особистісної тривожності.

Слабкість нервових процесів породжує підвищену тривожність, емоційну нестійкість, занижену самооцінку особистості, знижену активність у діяльності, і неухважність при виконанні того чи іншого виду діяльності, що призводить до зниження продуктивності в цілому.

Особи з тенденцією до слабкості і малої лабільності нервових процесів для здійснення управлінської діяльності не підходять, набагато успішніше ними здійснюється діяльність, пов'язана з монотонністю, роботою зі слабкими сигналами, що викликає стомлення статичного характеру.

Для осіб з дуже високими показниками сили нервової системи підвищена вірогідність встановлення негнучкою неадекватно високої самооцінки, надмірного тиску на колектив, встановлення авторитарного режиму управління. Індивідуумам з даними показниками нервової системи притаманний екстровертний тип темпераменту, вони імпульсивні, гіперактивні, люблять все тримати під своїм тотальним контролем.

Дані показники нервової активності зустрічаються у менеджерів Досить часто. Все ж, необхідно дотримувати певний баланс для того, щоб створити комфортну атмосферу в робочому колективі.

Особливості нейродинаміки і деякі властивості темпераменту (зокрема, екстра-інтроверсія) виявляються значущими в багатьох інших видах професійної діяльності.

### **3.4 Вольові якості менеджера туристичної галузі**

Якості менеджера-це узагальнені найбільш стійкі характеристики, які мають вирішальний вплив на управлінську діяльність. Багатогранний характер діяльності менеджера зумовлює різноманітність особистісних характеристик менеджера.

Вольові якості - це здатність людини досягати поставлених цілей в умовах реальних труднощів. Основні з них - сила і стійкість волі, цілеспрямованість.

Сила волі - ступінь необхідного вольового зусилля, прикладеного заради досягнення бажаної мети. Ця якість проявляється в подоланні індивідом труднощів.

Стійкість волі - рівень сталості і повторення зусиль, докладених при досягненні мети впродовж досить тривалого часу. Практично будь-яка людина, поставлений в складні умови, здатний витримати разовий удар долі. Постійно протистояти труднощам може лише той, хто відрізняється стійкістю волі.

Цілеспрямованість - ступінь усвідомленості і чіткості уявлення мети, а також завзятості, з яким долаються перешкоди при її досягненні.

Вольові якості виступають невід'ємним елементом формування особистості менеджера і надають прямий вплив на його професійну діяльність.

В управлінській діяльності можна виділити емоційно-вольові та мотиваційно-вольові якості менеджера. Розглянемо детальніше кожен з видів.

До емоційно-вольових рис характеру належать:

- принциповість (відстоювання совій точки зору за будь-яких обставинах, що склалися);
- наполегливість;
- рішучість;
- дисциплінованість;
- захопленість,

До мотиваційно-вольових якостей менеджера можна віднести наступні:

- прагнення до успіху (орієнтація на досягнення, прагнення володіти, рішучість, довіра до себе);
- обережність (сумлінність, увагу, порядність, чесність, точність, визнання з боку оточуючих);
- терпіння;
- самовизначення (свобода, самовизначення, відкритість);
- соціальна компетентність (компетентність, балакучість, товарицькість, готовність до обговорення, сила переконання, чарівність, дружнє ставлення до організації, впевнена манера тримати себе).

До вольовим якостям можна віднести самокритичність, необхідну для усвідомлення своїх слабкостей, і самоконтроль, необхідний для їх придушення.

Важливу роль в структурі цих якостей займає почуття відповідальності, яке керівник повинен постійно відчувати, за моральний і фізичний стан своїх підлеглих, за результати діяльності керованого ним колективу.

Вольові якості менеджера є основоположним його професійної діяльності та при їх відсутності менеджер буде нездатний повною мірою управляти своїм колективом і завоювати його довіру до себе.

### **3.5 Особливості мислення менеджера туристичної галузі**

Менеджерська діяльність безпосередньо пов'язана з вирішенням найрізноманітніших управлінських завдань. Сучасному менеджеру необхідно пристосовуватися до динамічно змінюється зовнішнього оточення, а тому він постійно стикається з різного роду проблемами, з якими він не мав справи раніше. Щоб справитися з ними, менеджеру буває недостатньо колишнього досвіду і знань. Всякий раз йому необхідно шукати нові шляхи вирішення ситуації, що склалася. Для цього менеджер повинен розвивати конструктивне мислення.

Мислення, як психічний процес, завжди направлено на розтин глибинних зв'язків і опосередкувань, що вкорінені в об'єктивній реальності. Мисленням називають процес відображення у свідомості людини сутності, закономірних зв'язків і відносин між видами і явищами природи і суспільства.

Людина може мислити з різним ступенем узагальненості, більшою чи меншою мірою спиратися в процесі мислення на сприйняття, уявлення чи поняття. Залежно від цього розрізняють три основні види мислення:

1. предметно-дійове (наочно-дійове), інструментом якого є предмет,
2. наочно-образне оперує образами реального світу,
3. абстрактне (понятійне), в якому ми користуємося словом (поняттям).

Розглянемо детальніше кожен з даних видів мислення.

Предметно-дієве мислення (наочно-дійове). Даний вид мислення вважається вихідним пунктом всіх інших видів людського мислення. Особливість даного виду мислення полягає в тому, що з його допомогою не можна вирішити поставлену задачу без участі практичних дій. До основних функцій наочно-дієвого мислення відносяться:

- виявлення найближче лежать до «поверхні», але все ж прихованих властивостей предметів і явищ. Практичні перетворення, які ми здійснюємо в процесі цього виду мислення, дозволяють набрати факти, що стосуються пізнаваних об'єктів;
- можливість в узагальненій формі опанувати практичними перетвореннями, що лежать в основі виділення найрізноманітніших і прихованих властивостей предметів;
- оволодіння узагальненим умінням отримувати факти.

В процесі предметно-дієвого мислення, отже, формується широка, в якійсь мірі універсальна база для подальшого використання отриманої інформації, як для різного виду діяльності, так і для формування різних уявлень і понять.

Наочно-образне мислення дозволяє пізнавати реальний світ без застосування практичних дій. Цей вид мислення спирається на сприйняття чи подання, рішення приймаються найчастіше інтуїтивно, не вдаючись до розгорнутого аналізу і міркувань.

Тому до відмітних ознаками образного мислення є симультанності (одночасність), імпульсивність і синтетичність. Специфікою образного мислення є наповнення його результатів особистісним змістом і сенсом.

Абстрактне мислення (або понятійне). Досить часто цей вид мислення називають вершиною розвитку мислення людини. Використовуючи цей вид мислення, менеджер може аналізувати, порівнювати явища, предмети, ситуації, оцінюючи предмет, ситуацію, явище, як зі своєї точки зору, так і з інших точок зору.

Понятійне мислення рухається по вертикалі: від часткового до загального і навпаки, тобто застосовується індуктивно-дедуктивний спосіб мислення. Для понятійної думки характерна ієрархічність, що вимагає виділення головного і підпорядкування йому другорядного. Для понятійного мислення характерне використання всіх розумових операцій., Проявляється чутливість до логічних суперечностей.

Як показують різні наукові дослідження, численні розумові операції по здійсненню основних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація і контроль) здійснюються з використанням механізмів ще одних моделей мислення - логічного та креативного.

Логічне мислення - це - здатність і вміння студента виробляти прості логічні дії (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення тощо), а також складові логічні операції (побудова заперечення, затвердження та спростування як побудова міркування з використанням різних логічних схем (індуктивної або дедуктивної).

Креативне (творче) мислення відомо ще під назвою «латеральне». Суть цього виду мислення полягає в тому, що воно не приводить, як в першому випадку, до єдино правильного висновку, пропонує ряд рівноцінних висновків, з яких один може бути найкращим. У зв'язку з цим тут не дається ключового відповіді, кожен читач повинен прийти до нього сам.

В менеджерській діяльності, зустрічаються обидві моделі розумових операцій. Перша зазвичай має місце в ситуаціях з конкретно поставленим завданням і чіткими рамками виконання, друга зазвичай використовується в ситуаціях з різними умовами. Даного виду ситуації часто превалюють. Проте більшість менеджерів, які зіткнулися з такими ситуаціями, намагаються вирішити проблему виключно аналітичним способом, абсолютно забуваючи про застосування творчого підходу. Вони привчені діяти саме так, а не інакше. Однією з причин, по якій дані види завдань можуть здатися помилковими, є функціональна прихильність.

Функціональна прихильність - це один з видів трафаретного мислення - «звичні способи мислення» людини. Вони заздалегідь визначають шляхи розвитку думки і реакції людини, змушуючи його мислити в певних рамках, які

були встановлені життєвим досвідом і попередніми знаннями. Щоб продемонструвати, наскільки потужним може виявитися трафаретне мислення, розглянемо задачу про дев'ять точок. Даний тест дуже часто застосовується для оцінки мислення людини при прийомі на роботу.

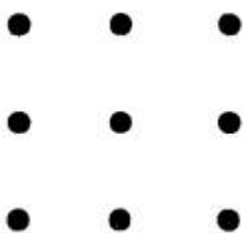


Рис. 3.3 Задача про дев'ять точок

Перед Вами розташоване дев'ять точок. Необхідно перекреслити ці точки чотирма прямими лініями. При цьому обов'язковим є дотримання наступних умов:

- а) не можна відривати руки при русі олівцем;
- б) не можна повертатися назад по прокресленою лінії.

На вирішення завдання відводиться дві хвилини ..

Труднощі рішення цієї задачі впливає з автоматично сприймається суворого розташування цих точок у формі квадрата. Більшість людей намагаються вирішити цю задачу, залишаючись в рамках уявного квадрата, утвореного точками по зовнішній межі. Крім того, більшість людей вважає, що лінії повинні проходити через центри точок.

Якщо ж проявити креативність і продовжити лінії за межі уявного квадрата, то за короткий час можна отримати досить просте рішення задачі. Одне з рішень задачі про дев'ять точок показано на рис. 3.4.

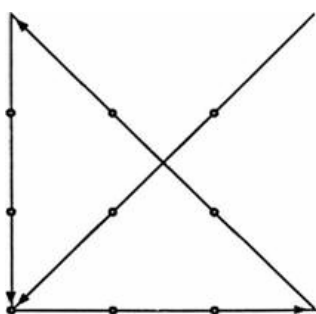


Рис. 3.4 Одне з можливих рішень задачі про дев'ять точок

Таким чином ми бачимо, що часто ми самі створюємо собі рамки і бар'єри, які не дають нам знайти правильне рішення поставленої задачі.

Для аналітичного мислення характерні всім відомі розумові операції - аналіз, синтез, узагальнення, порівняння та ін. Латеральне мислення також базується на цих же операціях, але в даному випадку вони не є головними. Механізм інтуїції виявляється тут найбільш яскраво.

Хоча інтуїтивне рішення проблеми може бути значно розтягнутим у часі, воно усвідомлюється як миттєвий акт «інсайт», «ага-переживання», вирішення проблеми «з місця». В поле свідомості «проривається» результат рішення, а сам процес вирішення залишається поза ним. Разом з тим за цим результатом незмінно ховається напружений процес роботи думки, обумовлений вже наявними знаннями, вміннями та навичками.

Як показують спеціальні дослідження, інтуїція вкраплюється в усі форми і методи пізнання, етапи та рівні практичного мислення. Особливо важлива роль інтуїції в прогнозуванні (передбаченні) подій.

Ефективність прийняття інтуїтивних рішень залежить від багатьох факторів. Тут особливу роль відіграє минулий досвід менеджера, його знання, вміння і навички. Важливим аспектом також є його психологічний стан. Стан бадьорості, підйому позначається позитивно на генеруванні інтуїтивних рішень і, навпаки, страх, пригніченість, розгубленість зводить інтуїцію до рівня безпредметного ворожіння.

Інтуїція, крім того, пов'язана з індивідуально-психологічними особливостями людини: одні люди схильні діяти в багатьох випадках виходячи з логіки фактів, інші дуже часто покладаються тільки на інтуїцію. У всіх випадках на чолі інтуїції виявляється досвід.

Інтуїтивна розумова діяльність менеджера являє собою об'єктивну реальність. Її сильні і слабкі сторони ховаються в минулому накопиченому досвіді менеджера і обумовлює два моменти в рішенні задач. Якщо менеджер має в своєму розпорядженні повний набір знань, умінь і навичок, то рішення здійснюється лише за правилами; якщо цього набору недостатньо, то він сам знаходить необхідні йому знання і вирішує задачу творчо. Для менеджерської діяльності характерним є останнє. Проте, щоб реалізувати творче вирішення завдання, необхідна певна основа знань, що стосується проблеми. Якщо менеджер не має даних знаннями, то процес вирішення завдання у нього приймає характер сліпих проб.

В контексті менеджерської діяльності виразно проявляються й інші типи мислення.

Таким чином ми бачимо, що без засвоєння основних варіантів вирішення управлінських завдань, менеджер буде в скруті робити правильні дії. Разом з тим, будучи перенасиченим безліччю варіантів, є небезпека опинитися в полоні шаблонів і не зуміє проявити необхідної для менеджера креативності мислення. Все це призводить до того, що менеджер повинен в рівній мірі розвивати різні види мислення.

### ***3.6. Мотиваційно-етичні особливості менеджера туристичної галузі***

Норми етичної поведінки керівника - правила, засновані на знаннях і навичках етики, що визначають шанобливе ставлення керівника до своїх підлеглих і зовнішнього оточення.

У своєму професійному і загальнолюдському поведінці керівник повинен бути прикладом для підлеглих співробітників (як, втім, і для співробітників інших

підрозділів, з якими пов'язаний ввірений керівнику відділ, а також для зовнішніх ділових партнерів). Маючи на увазі особистий приклад слід зазначити, що керівник повинен мати якості, які в загальному вигляді можна охарактеризувати наступним чином:

- організатор трудового процесу;
- фахівець, компетентний у вирішенні задач ввіреного підрозділу;
- людина високої культури поведінки, що володіє знаннями й навичками в області етики ділових відносин.

Керівник повинен на своєму прикладі надихати співробітників до продуктивної діяльності і мотивувати їх на досягнення поставлених цілей і завдань.

Запорукою планомірної і без небажаних конфліктів роботи того чи іншого підрозділу служать здібності і бажання керівника виконувати загальні функції управління.

Невід'ємною складовою частиною зазначених функцій управління є виконання керівником завдань координаційної характеру:

- представницької, тобто функції представлення та захисту інтересів колективу перед вищим керівництвом і зовнішнім оточенням (діловими партнерами, споживачами і т. п.);
- мотиваційної, тобто функції проведення в підрозділі ефективної мотиваційної політики, розподілу робіт між співробітниками з урахуванням їх інтересів, прояви здатності захопити колектив рішенням стоять перед підрозділом проблем і т. п.;
- консультативної, тобто функції по забезпеченню необхідної допомоги підлеглим у вирішенні завдань, причому ця допомога має виразитися в конкретних професійних консультаціях, підкріплених щирим бажанням керівника сприяти співробітникам.

Перераховані вище якості характеризують керівника як хорошого організатора трудового процесу та компетентного фахівця у своїй галузі.

Наявності цих якостей ще недостатньо для того, щоб керівник особистим прикладом сприяв попередження та подолання конфліктів і стресів в колективі.

Йому, як уже зазначалося, слід дотриматися ще одну умову, пов'язане з тим, щоб підлеглі бачили в ньому людину високої культури поведінки, що володіє знаннями та навичками в області етики ділових відносин-дотримуватися морально-етичні норми поведінки при взаємодії зі своїми співробітниками і підлеглими.

Культура професійної поведінки керівника визначається загальним рівнем його інтелекту, широтою ерудиції, просторістю інтересів, загальним рівнем освіти і виховання. Загальнолюдські норми і правила поведінки, універсальні основи етики і моралі діють і знаходять свій вияв як у виробничій, так і в побутовій сферах життя. Однак професійна поведінка керівника вимагає від нього певних специфічних знань і навичок, які в багатьох випадках дозволяють запобігти виникненню конфлікту або стресовій ситуації у взаєминах з підлеглими

працівниками. Етика ділових відносин припускає, що керівник володіє таким інструментарієм.

По-перше, знання способів профілактики, попередження та усунення конфліктів, а також володіння навичками використання зазначених способів на практиці.

По-друге, вміння правильно вести ділову бесіду. Виконання керівником головних вимог при проведенні бесіди зі співробітниками - створення доброзичливої, довірчої обстановки, вміння коректно і зацікавлено вислухати співрозмовника, здатність керівника сприймати невербальну інформацію під час бесіди - це прямий шлях до його участі у виявленні, запобіганні та вирішенні складних ситуацій, що ведуть до погіршення соціально-психологічного клімату.

Уміння керівника створити доброзичливу та конструктивну обстановку під час бесіди - якість, яка сприяє тому, що підлеглі співробітники не будуть замовчувати свої проблеми, а будуть прагнути вирішити їх разом зі своїм керівником. Більш того, керівник повинен заохочувати подібні звернення співробітників.

При виникненні ознак конфліктної ситуації, появі у будь-кого з членів колективу рис поведінки, характерних для стресу, керівник може, а при певних умовах зобов'язаний особисто втрутитися в ситуацію шляхом проведення бесіди. Особиста участь керівника у вирішенні ділових і морально-психологічних проблем співробітників не повинно носити епізодичного характеру. Практика проведення бесід ефективна в тому випадку, якщо вона відрізняється періодичністю.

По-третє, керівник повинен володіти навичками проведення критичного розбору діяльності підлеглих співробітників. Невиконання ним правил критики, вироблених багаторічним досвідом спілкування людей, є поширеною помилкою, що веде до загострення відносин в колективі. Критикувати співробітників – об'єктивна необхідність в роботі будь-якого керівника. Але при цьому він повинен показувати особистий приклад коректного, конструктивного ставлення до ситуації, не допускати обмеження особистого статусу і почуття власної гідності критикованого співробітника. Виходячи з цього, керівникові не слід критикувати когось у присутності третіх осіб, починати розмову безпосередньо з критики, піддавати розбору особисті якості, а не дії співробітника.

По-четверте, від керівника вимагається вміння поєднувати ділову активність з повноцінним відпочинком, шукати задоволення в роботі, разом з підлеглими радіти успіхам і засмучуватися невдач, знімати психофізіологічне перенапруження, переривати позитивними емоціями ланцюг стресових станів. Забезпечення гарного відпочинку співробітників, включаючи раціональне використання вільного часу, підтримання їх здоров'я, тобто стану повного фізичного, духовного і соціального благополуччя - предмет першочергової турботи керівника. Це піднімає діловий настрій людей, збільшує їх енергію, підвищує життєвий тонус і в кінцевому рахунку допомагає долати напруженість у взаєминах.

Очевидно, що хороший керівник служить для співробітників прикладом високопрофесійного поведінки, поганий, навпаки, є наочним свідченням того, як



не треба керувати. Настільки ж безсумнівно, що керівник бере участь в управлінні соціально-психологічним кліматом не тільки своїми професійними діями, а й словом, усім своїм виглядом, авторитетом, культурою поведінки, особистим «магнетизмом». Таким чином, норми і принципи поведінки керівника базуються на основних правилах етики ділового спілкування.

### ***Контрольні запитання та тести до Розділу 3***

1. Менеджер – це
2. Яким полем для дії і спектром спеціалізації володіє менеджер? Назвати основні ролі менеджера.
3. Яка система менеджменту визнана найбільш ефективною в усьому світі завдяки своїй системі роботи з персоналом? Коротко розповісти про неї.
4. Охарактеризувати цикл функцій кожної моделі менеджменту.
5. Що відноситься до психологічних критерій?
6. Яку сукупність психічних проявів дозволяє виділити комплексний підхід оцінки психічного здоров'я людини?
7. У які у шість груп Р. М. Стогдилл об'єднав індивідуальні якості керівника?
8. Які основні аспекти діяльності можна виділити розглядаючи повсякденну роботу менеджера?
9. Якості менеджера-це. Назвати основні з них.
10. Що відноситься до основних функцій наочно-дієвого мислення?

### **Тести:**

#### *1) Менеджер – це?*

- А) це професійно підготовлений керівник, котрий наділений відповідальністю за досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства.
- Б) це професійно підготовлений керівник, котрий обіймає постійну посаду, а також наділений в певній сфері діяльності повноваженнями щодо прийняття рішень та розпорядження ресурсами.
- В) це професійно підготовлений керівник, котрий обіймає постійну посаду, наділений в певній сфері діяльності повноваженнями щодо прийняття рішень та розпорядження ресурсами, а також відповідальністю за досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства.
- Г) Не має вірної відповіді.

#### *2) В чому полягає функція ціле покладання?*

- А) В тому, що формалізована група успішніше розвивається, коли перед нею чітко визначені цілі, і коли члени її орієнтовані на певні соціальні цінності.
- Б) В тому, що право прийняття рішень в рамках своєї компетентності має тільки менеджер.
- В) В тому, що для виконання завдання, отриманого від вищестоячого органу управління, необхідно врахувати всі умови роботи, наявність матеріальних і

людських ресурсів, передбачити можливі труднощі і забезпечити групу необхідними резервами.

Г) В тому, що для того, щоб прийняти ефективне управлінське рішення, необхідно отримати та обробити достовірну економіко-управлінську інформацію про розвиток системи управління.

*3) В чому полягає функція підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.*

А) В тому, що формалізована група успішніше розвивається, коли перед нею чітко визначені цілі, і коли члени її орієнтовані на певні соціальні цінності.

Б) В тому, що право прийняття рішень в рамках своєї компетентності має тільки менеджер.

В) В тому, що для виконання завдання, отриманого від вищестоячого органу управління, необхідно врахувати всі умови роботи, наявність матеріальних і людських ресурсів, передбачити можливі труднощі і забезпечити групу необхідними резервами.

Г) В тому, що для того, щоб прийняти ефективне управлінське рішення, необхідно отримати та обробити достовірну економіко-управлінську інформацію про розвиток системи управління.

*4) В чому полягає функція стратегічного і оперативного планування.*

А) В тому, що формалізована група успішніше розвивається, коли перед нею чітко визначені цілі, і коли члени її орієнтовані на певні соціальні цінності.

Б) В тому, що право прийняття рішень в рамках своєї компетентності має тільки менеджер.

В) В тому, що для виконання завдання, отриманого від вищестоячого органу управління, необхідно врахувати всі умови роботи, наявність матеріальних і людських ресурсів, передбачити можливі труднощі і забезпечити групу необхідними резервами.

Г) В тому, що для того, щоб прийняти ефективне управлінське рішення, необхідно отримати та обробити достовірну економіко-управлінську інформацію про розвиток системи управління.

*5) В чому полягає інформаційна функція?*

А) В тому, що формалізована група успішніше розвивається, коли перед нею чітко визначені цілі, і коли члени її орієнтовані на певні соціальні цінності.

Б) В тому, що право прийняття рішень в рамках своєї компетентності має тільки менеджер.

В) В тому, що для виконання завдання, отриманого від вищестоячого органу управління, необхідно врахувати всі умови роботи, наявність матеріальних і людських ресурсів, передбачити можливі труднощі і забезпечити групу необхідними резервами.

Г) В тому, що для того, щоб прийняти ефективне управлінське рішення, необхідно отримати та обробити достовірну економіко-управлінську інформацію про розвиток системи управління.

*б) В чому полягає функція узгодження?*

- А) В тому, що формалізована група успішніше розвивається, коли перед нею чітко визначені цілі, і коли члени її орієнтовані на певні соціальні цінності.
- Б) В тому, що право прийняття рішень в рамках своєї компетентності має тільки менеджер.
- В) В тому, що координація діяльності членів колективу є однією з основних функцій керівництва.
- Г) В тому, що для того, щоб прийняти ефективне управлінське рішення, необхідно отримати та обробити достовірну економіко-управлінську інформацію про розвиток системи управління.

*7) В чому полягає мотиваційна функція?*

- А) В тому, що формалізована група успішніше розвивається, коли перед нею чітко визначені цілі, і коли члени її орієнтовані на певні соціальні цінності.
- Б) В тому, що право прийняття рішень в рамках своєї компетентності має тільки менеджер.
- В) Менеджер, як управлінець, формує відносини всередині і поза організації, мотивує членів трудового колективу на досягнення практичних і стратегічних цілей організації
- Г) В тому, що для того, щоб прийняти ефективне управлінське рішення, необхідно отримати та обробити достовірну економіко-управлінську інформацію про розвиток системи управління.

*8) Американський менеджмент характеризується рядом особливостей:*

- А) менеджмент, заснований на концепції безперервного навчання, а також на «корпоративному дусі» фірми, під яким розуміється злиття з фірмою і відданість її ідеалам.
- Б) менеджмент, заснований на колективізм і орієнтації на «соціальної людини», який має специфічну систему стимулів і мотивів.
- В) Для нього характерна жорстка система управління підприємством і прагнення до створення формалізованих управлінських відносин.
- Г) Правильно А) і Б)

*9) На чому заснована система японського менеджменту?*

- А) менеджмент, заснований на концепції безперервного навчання, а також на «корпоративному дусі» фірми, під яким розуміється злиття з фірмою і відданість її ідеалам.
- Б) менеджмент, заснований на колективізм і орієнтації на «соціальної людини», який має специфічну систему стимулів і мотивів.
- В) Для нього характерна жорстка система управління підприємством і прагнення до створення формалізованих управлінських відносин.
- Г) Правильно А) і Б)

10) Комплексний підхід до оцінки психічного здоров'я людини дозволяє виділити наступну сукупність психічних проявів:

А) властивості особистості – оптимізм, врівноваженість, зосередженість, моральність, адекватний рівень домагань, почуття обов'язку, впевненість в собі, безпосередність, почуття гумору, доброзичливість, терплячість, самоповага, самоконтроль;

Б) психічні стани – емоційна стійкість (самовладання), зрілість почуттів відповідно до віку, боротьба з негативними почуттями, вільний, природний прояв почуттів та емоцій, збереження звичного самопочуття;

В) психічні процеси – адекватність психічного відображення (близькість суб'єктивних образів до відбиваним об'єктам дійсності), адекватне сприйняття самого себе, здатність концентрації уваги на предметі або виді діяльності.

Г) Правильно А), Б), В).

11) Кому належать слова : «найкращий спосіб стати президентом компанії - народитися в сім'ї, яка володіє компанією»?

А) С. Л. Рубінштейну

Б) О. М. Леоньєву

В) Ф. Е. Фідлеру

Г) М. Б. Біржакову

12) До управлінських навичок відносяться:

А) планування, організація.

Б) управління людьми;

В) розвиток підлеглих, лідерство

Г) Правильно А), Б), В).

13) Для діяльності менеджера, зайнятого керуванням і координуванням в сфері туристичних послуг, характерно те, що він:

А) переслідує загальні цілі організації, яку він представляє у взаємодії з іншими людьми, іншими організаціями, діючи від її імені та по се дорученням;

Б) орієнтується на отримання конкретних результатів, які пов'язані з досягненням цілей організації;

В) залучає інших людей і використовує їх потенціал для вирішення покладених на нього завдань;

Г) Правильно А), Б), В).

14) Властивостями нервової системи називаються:

А) природні природжені особливості нервової системи, що впливають на формування індивідуальних особливостей поведінки і деяких індивідуальних відмінностей здібностей і характеру людини(Теплов).

Б) особливості нервової системи, що впливають на формування індивідуальних особливостей поведінки.

В) породжують підвищену тривожність, емоційну нестійкість, знижену активність у діяльності.

Г) Правильно А), Б), В).

15) *Якості менеджера-це?*

- А) це узагальнені найбільш стійкі характеристики, які мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.
- Б) це здатність людини досягати поставлених цілей в умовах реальних труднощів.
- В) ступінь необхідного вольового зусилля, прикладеного заради досягнення бажаної мети.
- Г) Правильно А), Б), В).

16) *Вольові якості – це?*

- А) це узагальнені найбільш стійкі характеристики, які мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.
- Б) це здатність людини досягати поставлених цілей в умовах реальних труднощів.
- В) ступінь необхідного вольового зусилля, прикладеного заради досягнення бажаної мети.
- Г) Не має вірної відповіді.

17) *Сила волі – це?*

- А) це узагальнені найбільш стійкі характеристики, які мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.
- Б) це здатність людини досягати поставлених цілей в умовах реальних труднощів.
- В) ступінь необхідного вольового зусилля, прикладеного заради досягнення бажаної мети.
- Г) рівень сталості і повторення зусиль, докладених при досягненні мети впродовж досить тривалого часу.

18) *Стійкість волі – це?*

- А) це узагальнені найбільш стійкі характеристики, які мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.
- Б) це здатність людини досягати поставлених цілей в умовах реальних труднощів.
- В) ступінь необхідного вольового зусилля, прикладеного заради досягнення бажаної мети.
- Г) рівень сталості і повторення зусиль, докладених при досягненні мети впродовж досить тривалого часу.

19) *Цілеспрямованість – це?*

- А) це узагальнені найбільш стійкі характеристики, які мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.
- Б) це здатність людини досягати поставлених цілей в умовах реальних труднощів.
- В) ступінь необхідного вольового зусилля, прикладеного заради досягнення бажаної мети.
- Г) ступінь усвідомленості і чіткості уявлення мети, а також завзятості, з яким долаються перешкоди при її досягненні.

20) *До емоційно-вольових рис характеру належать:*

- А) принциповість;
- Б) наполегливість;
- В) рішучість;
- Г) Правильно А), Б), В).

### *Література до Розділу 3*

1. Андронов В. П. Психологические основы формирования профессионального мнения / В. П. Андронов. – Саранск, 1991. – 84 с.
2. Бороздина Г. В. Психология делового общения / Г. В. Бороздина. – М.: Инфра-М, 2006. – 224 с.
3. Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений Под редакцией Кибанова А. Я. – М.: Инфра-М, 2002. – 368 с.
4. Ладанов И. Д. Практический Менеджмент. Психотехника управления и самотренировки / И. Д. Ладанов. – М.: Издательство «Корпоративные стратегии», 2004. – 496 с.
5. Никифоров Г. С., Дмитриева М. А., Корнеева Л. Н. и др. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности.; под ред. Никифорова Г.С. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1991. – 152с.
6. Попов В. М. Психология безопасности профессиональной деятельности. Ч.1. Основы: учебное пособие / В. М. Попов. — Новосибирск: Изд-во НГТУ, 1999. – 131 с.
7. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. — М.:ИТК "Дашков и К, 2009. – 276 с.
8. Халперн Д. Психология критического мышления / Д. Халперн. – СПб.: Питер, 2000. – 512с.
9. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека/ В. Д. Шадриков – М: Издательская корпорация "Логос",1996. – 320 с
10. Шкута А. А. Практическое мышление менеджера / А. А. Шкута ; Ред. М. З. Бор. – М. : Финпресс, 1998. – 220с.

## Розділ 4. ПСИХОЛОГІЯ СПОЖИВАЧА ТУРИСТСЬКО ПРОДУКТУ

### 4.1. *Поняття про особистість*

Ставлення людини до зовнішнього світу проявляється в його світогляді, поглядах, переконаннях, у взаємодії з іншими людьми і, звичайно, в його діяльності (грі, навчанні, праці). Ставлення людини до самої себе виявляється у його самооцінці та ідеалах.

Особистістю не народжуються, нею стають. Але особистістю людина стає лише досягнувши певного рівня психічного розвитку. На цьому рівні він починає сприймати себе як єдине ціле, відмінне від інших людей, у нього виробляється поняття свого «Я».

Особистість формується під впливом тих суспільних відносин, в яких вони беруть участь. Тому під «особистістю» розуміється сукупність не всіх його індивідуальних особливостей, а тільки тих, які визначають його як повноцінного члена суспільства.

Соціальні якості людини проявляються в його вчинках, діях, ставленні до інших людей. За вчинків людини можна судити про його внутрішній світ, моральних якостях.

Свідомість формується в процесі повсякденної діяльності та здійснюється при обміні думками і почуттями з іншими людьми. Свідомість має соціальну природу, оскільки людина живе в суспільстві серед людей і в його свідомості відбиваються суспільні явища і події.

Свідомість особистості проявляє себе в різних формах: моральне (моральне), естетичне, правове, політичне і т. д. Так, моральну свідомість включає в себе історично склалася, що змінюються з часом моральні відносини. Естетична свідомість відображає ті чи інші явища навколишнього світу в чуттєвих образах, які оцінюються з позицій естетичного смаку.

Особистість має певну структуру, що складається з практично однакових для всіх людей чотирьох компонентів. До них відносяться:

- соціально зумовлені особливості особистості: потреби, інтереси, схильності та ін;
- певний запас знань, навичок, умінь і звичок, тобто досвід особистості, її підготовленість до суспільно-корисної праці (професія людини, як правило, накладає певний відбиток на його інтереси, потреби, запити);
- стійкі особливості психічних процесів особистості: сприйняття, увагу, пам'ять, мислення, воля, емоції, почуття та ін;
- біологічно зумовлені особливості особистості: спрямованість, здібності, темперамент, характер (ці особливості роблять великий вплив на стиль спілкування особистості з іншими людьми).

Спрямованість особистості. Під спрямованістю особистості слід розуміти сукупність стійких мотивів, що визначають її виборче ставлення до навколишнього світу. Так, особистісна спрямованість споживача туристичних

послуг багато в чому визначається його ціннісними орієнтаціями, усталеними поглядами на ті чи інші речі, сферою інтересів, шириною кругозору і т.д.

В спрямованості особистості дуже важливе місце займає її установка, тобто готовність до певного роду дій. У випадку з споживачем туристських послуг, вона виявляється в тому, що людина, починаючи планувати свій тур, як би в стислому вигляді вже заздалегідь уявляє, яким він повинен бути в кінцевому підсумку.

Найбільш повно спрямованість особистості виражається в потребах і інтересах. В інтересах людини яскраво виявляється його ставлення до людей, подій і предметів. Приміром, ту чи іншу страву викликає інтерес у гостя, якщо воно відповідає його потребам.

Темперамент - це характеристика індивідуально-психологічних особливостей людини, що виражає динаміку протікання його психічних процесів і специфіку поведінки. Саме темперамент людини накладає незгладимий відбиток на всю його діяльність.

Виділяють чотири типи темпераменту: сангвінічний, холеричний, флегматичний і меланхолійний.

Характеристики типів темпераменту наведено в таблиці 4.1.:

Таблиця 4.1.

Характеристики типів темпераменту

Тип темпераменту	Тип вищої нервової системи	Особливості нервових процесів		
		Сила	Врівноважений	Рухливість
Холерик	Безудержний	Сильний	Неврівноважений	Досить рухливий
Сангвінік	Живий	Сильний	Врівноважений	Рухливий
Флегматик	Спокійний	Сильний	Врівноважений	Інертний
Меланхолик	Уповільнений	Слабкий	Неврівноважений	Емоційно-тормозний

Розглянемо особливості поведінки споживача туристичних послуг в залежності від його типу темпераменту. Таке розгляд допоможе швидко і досить точно визначити індивідуально-психологічні особливості споживача туристських послуг і, отже, вибрати раціональну тактику його обслуговування.

Сангвінік – живий, активний, вміє добре володіти собою людина. Товариський, легко і швидко відгукується на події навколо нього. Прагне до частої зміни вражень, сумніви для нього недовготривалим. За його особі неважко визначити його настрій, ставлення до оточуючих людей і пропонованого продукту (послуги).

Холерик характеризується високим рівнем психічної активності, енергійністю, нестриманістю, різкістю дій. У поведінці холерик часто неврівноважений. Схильний до запальності, дратівливості, не вміє стримувати себе, контролювати свої емоції, особливо в конфліктній ситуації. Його обтяжує повільний і спокійний темп обслуговування.

Флегматик відрізняється повільністю, низьким рівнем психічної активності. У поведінці зазвичай уврівноважений. Відрізняється витримкою, терпимість,



хорошим самовладанням. Його важко ви – вести з себе. Йому потрібен певний час, щоб прийняти рішення про бажану послугу.

Меланхолік характеризується низьким рівнем активності, замкнутістю, сором'язливістю. Це емоційно легкоуразливими людина, схильна глибоко переживав навіть незначні події. Зовні мляво реагує на навколишнє, некоммунікбельний.

Зазвичай меланхолік буває нерішучим і навіть пасивним. Довго вагається, перш ніж прийняти те чи інше рішення. Сильні впливу виводять його з рівноваги, викликають розгубленість. Почувається нормально тільки в спокійній обстановці.

Слід зазначити, що в житті рідко зустрічаються люди з різко вираженими особливостями того чи іншого темпераменту. У багатьох людей в різних ситуаціях переважають риси якихось двох типів темпераменту. Такий темперамент називається змішаним. Таким чином, особливості темпераменту обумовлюють індивідуальне своєрідність особистості.

Характер - це сукупність істотних, стійких (стрижневих) психічних властивостей особистості, які виражають особливості її ставлення до навколишнього світу і виявляються в поведінці і вчинках.

Особливості психічних процесів стають рисами характеру лише тоді, коли вони виявляються постійно і визначають властивий даній людині образ поведінки.

Однак характер не є простою сукупністю цих рис. Дуже важливі відносини людини:

- до колективу і окремим людям (товариськість, доброта, щирість, скромність, недовірливість і т. д.),
- до праці (працьовитість, сумлінність),
- до речей (дбайливість, ощадливість, акуратність, недбалість, марнотратство);
- до самого себе (самокритичність, самодостатність, гордість, чванство, зарозумілість, марнославство і т. д.).

Характер надає прямий вплив на вибір споживачем тих чи інших видів туристських послуг.

Тому працівник туристичної компанії повинен бути тонким психологом. Він повинен мати уявлення про те, що міміка та жести гостя, туриста висловлюють нерідко інше, ніж його слова. Він повинен вміти розпізнавати емоціональний стан відвідувача і відповідні цьому його побажання. Багато клієнтів не висловлюють свої побажання в явному вигляді, оскільки нерідко ці побажання приховані в їх під – свідомості.

Тільки налаштувавшись «на одну і ту ж хвилю» з гостем, туристом працівник може викликати бажану реакцію відвідувача і почуття задоволення у нього. Тому необхідно враховувати як проявилися, так і ще приховані, потреби туриста (гостя). Тільки такий підхід дозволить домогтися успіху в його обслуговуванні.

Також не варто ні в якому разі забувати про особливості менталітету і культури, в якій був вихований чоловік. Іноді саме ці критерії впливають найбільшим чином на формування особистості, її життєвих цінностей і формують сферу його інтересів і особистісних уподобань.

## 4.2. Специфіка перцептивних процесів споживача

Перцепція (сприйняття) - це процеси відображення предметів або явищ при їх безпосередній дії на органи чуття. В залежності від того, який саме орган відіграє провідну роль у сприйнятті, виділяють його різні види: зорові, нюхові, слухові та інше.

Сприйняття має такі властивості: предметність, цілісність, структурність, осмисленість, вибірковість, константність, залежність від минулого досвіду (апперцептивності), обмеженість обсягу.

Процес сприйняття складається з ряду закономірно змінюваних фаз перцепції: виявлення, розрізнення, ідентифікації, категоризації, пізнання, впізнання. Ці види, властивості, закономірності і фази зберігаються і в управлінській діяльності. Вони складають механізми формування чуттєвого досвіду керівника.

Індивідуально-стильові відмінності сприйняття теж відіграють певну роль в управлінській діяльності. Відомі два основні стилі - аналітичний та синтетичний і два додаткових - аналітико-синтетичний та емоційний.

Для «синтетиків» характерна схильність до узагальненого відображення явищ, до визначення їх основного сенсу. «Аналітики» ж воліють виділяти деталі, частини, подробиці. Комбінація цих особливостей, але при меншій вираженості, притаманна аналітико-синтетичного типу. Емоційний тип відрізняється підвищеною чуттєвою реакцією на ситуацію, що заважає її адекватному сприйняттю.

Спостережливість – дуже важлива індивідуальна особливість серед загальних характеристик сприйняття. Це – узагальнююча характеристика сприйняття, похідна від усіх інших його особливостей. «Витончена спостережливість» - важлива якість для керівника.

Перцептивні процеси мають наступну специфіку.

1. Сприйняття пов'язане з іншими когнітивними процесами (пам'яттю, мисленням), що виражається в його апперцептивного, залежності від професійного управлінського досвіду. Типовий підхід, де сприйняття визначається як інтелектуальне усвідомлення стимулів, одержуваних від відчуттів.

2. Ці стимули дуже специфічні. Інформацією сприйняття є суб'єкти - особистості у всьому їх різноманітті і суперечливості. У випадку з споживачем туристських послуг, сприйняття – перш за все суб'єктне, міжособистісне, тому специфіка перцептивних процесів у ній полягає в тому, що вони тут виступають в особливій формі - як соціальна перцепція.

Соціальна перцепція має багато різновидів. Індивідуальна перцепція залежить від того, до якої групи належить людина, – до тієї ж, що й сприймає, або до іншої (феномен «своє – чуже»). Групова та міжгрупова перцепція - сприйняття індивідом груп в цілому (своя або чужа) і сприйняття групами один одного.

Область соціальної перцепції, пов'язана з описом її основних ефектів і феноменів, найбільш багата фактичним матеріалом. Ці феномени і ефекти

одночасно є і помилками, і закономірностями, причини яких лежать у фундаментальних особливостях психіки.

«Ефект ореолу» (галоефект) найбільш відомий серед всіх помилок міжособистісної перцепції. Суть його в тому, що загальна думка про людину переноситься і на оцінку його невідомих рис.

«Ефект первинності» – тенденція до переоцінки першої інформації про людину, в її фіксації і стійкості по відношенню до надходить пізніше інформації. В основі цього «ефекту знайомства» лежать неусвідомлювані механізми оцінювання, в більшості випадків перше враження не є помилкою.

«Ефект новизни» відноситься до вже знайомої людини, тільки остання інформація виявляється суб'єктивно більш значущою.

Останні два ефекти пов'язані з механізмом стереотипізації. Феномени, викликані їм, виділяють в окрему групу – «ефекти стереотипізації». Стереотип – стійкий образ якогось явища, яким користуються як схемою при взаємодії з ним. Цей механізм не можна оцінювати з позицій «погано - добре», стереотипізація двоїста: спрощуючи процес сприйняття, людина платить за це ймовірністю помилки. Різновид цього явища – помилки моделювання. Це - образ, що складається до початку міжособистісного спілкування, що виникає на основі стереотипів.

«Ефект поблажливості» – необгрунтовано позитивне сприйняття реальності. Його основа - небажання конфліктів. Цей ефект спостерігається в ситуаціях, коли споживачі туристських послуг не вступають в суперечки чи конфлікти, а намагаються прийти до консенсусу при підборі туру.

Феномен «презумпції взаємності» – тенденція людини сприймати ставлення до нього оточуючих людей подібними власним відношенню до них.

Феномен «припущення про подібність» в своєму граничному вираженні може виходити за рамки перцепції і перетворюватися на явище нав'язування думок.

У психології поведінки споживача туристських послуг велику роль грає ще одна категорія явищ міжособистісного сприйняття, пов'язана з інтелектуальними процесами. Ці явища характеризують те, як люди намагаються пояснити причини поведінки інших. Дана категорія явищ отримала назву каузальної атрибуції. Вихідний феномен каузальної атрибуції полягає в тому, що людям властиво пояснювати свою поведінку ситуаційними чинниками, а поведінка інших – особистісними факторами.

Людина приписує причини подій і своїх вчинків або зовнішнім, або внутрішнім факторів, по-різному локалізує ці причини – фактори, що контролюють ті чи інші явища. Залежно від цього розрізняють два типи особистостей: інтернали, які характеризуються внутрішнім локусом контролю, і екстернали, що характеризуються зовнішнім локусом контролю.

### 4.3. Мнемічні і розумові процеси

Перцептивні процеси забезпечують прийом найбільш значущою для споживача туристських послуг інформації, а мнемічні - забезпечують її збереження. Об'єднуються вони загальним поняттям «пам'ять».

Пам'ять включає в себе цілу систему процесів: запам'ятовування, збереження, відтворення і забування. Вони розрізняються за своєю спрямованістю, функціональною ролі і основним закономірностям.

Пам'ять, як і будь-яке інше психічне явище, поділяється на ряд основних видів.

- Довільна і мимовільна пам'ять розрізняються наявністю або відсутністю мети щось запам'ятати.
- Рухова, емоційна, образна (вищий її прояв – ейдетична пам'ять, образ в найдрібніших подробицях), словесно-логічна пам'ять.
- Зорова, слухова, дотикальна, нюхова, смакова, кінестетична пам'ять - за ознакою аналізатора, який надає інформацію для запам'ятовування.
- Довгострокова і короткочасна пам'ять.

Оперативна пам'ять – специфічний вид, що має риси короткочасної і довготривалої пам'яті. Це система мнемічних процесів, що забезпечують запам'ятовування, збереження і відтворення інформації, що надходить протягом виконання конкретної дії та необхідної для досягнення тільки його мети.

Іноді зустрічаються люди, що володіють ейдетично пам'яттю. Ейдетичні образи, або наочні образи пам'яті, – це результат збудження органів чуття зовнішніми подразниками. Ейдетичні образи схожі на уявлення тим, що виникають за відсутності предмета, але характеризуються такою деталізованою наочністю, яка абсолютно недоступна звичайному уявленню.

Змістом словесно-логічної пам'яті є наші думки. Думки не існують без мови, тому пам'ять на них і називається не просто логічною, а словесно-логічною. Оскільки думки можуть бути втілені в різну мовну форму, то відтворення їх можливо орієнтувати на передачу або тільки основного сенсу матеріалу, або його буквального словесного оформлення.

Основними процесами пам'яті є: закарбовування, збереження і забування, відтворення і впізнавання. Всі вони тісно один з одним взаємопов'язані, і тому їх часто називають функціями раніше вважався єдиним психічного процесу пам'яті.

Запам'ятовування визначається як процес, що забезпечує утримання відбитого матеріалу в пам'яті.

Запам'ятовування завжди вибірково: у пам'яті зберігається далеко не все, що впливає на наші органи чуття. Навіть при мимовільному запам'ятовуванні (мимовільна пам'ять), коли ми не ставимо собі визначеної мети запам'ятовування, краще запам'ятовуються предмети і явища, що викликають інтерес і зачіпають емоції. Мимовільне запам'ятовування більш сильно розвинене в дитинстві, а в дорослих слабшає. Довільне запам'ятовування (довільна пам'ять) завжди має цілеспрямований характер, і якщо при цьому використовуються спеціальні прийоми для кращого засвоєння матеріалу (мнемотехніка), то таке запам'ятовування називають завчанням.

Уже на етапі запам'ятовування відбувається утворення асоціацій. У разі механічного запам'ятовування (механічна пам'ять) між частинами нового матеріалу і наявними знаннями встановлюються прості (механічні) асоціації шляхом багаторазового повторення. Осмислене запам'ятовування (логічна пам'ять) завжди вимагає встановлення смислових зв'язків нового з уже відомим матеріалом і між окремими частинами нової інформації. Ефективність логічної пам'яті майже в 20 разів вище, ніж при механічному заучуванні.

У деяких людей чітко виступає залежність якості і міцності запам'ятовування від того, які саме аналізатори більш брали участь в сприйнятті відповідних об'єктів. Характер пам'яті і уявлень може ґрунтуватися головним чином на враженнях зору (оптичний, візуальний тип пам'яті), слуху (акустичний, аудіальний тип пам'яті) чи руху (моторний, кінестетичний тип пам'яті).

Збереження (ретенція) як психічний процес пам'яті здійснюється механізмами короткочасної, довготривалої та оперативної пам'яті. Встановлено, що збереження може бути динамічним і статичним. Динамічне збереження проявляється в оперативній пам'яті, а статична - в довготривалою.

Забування, подібно збереженню і запам'ятовуванню, також має виборчий характер. Фізіологічна основа забування - гальмування тимчасових нервових зв'язків. Забувається насамперед те, що не має для людини життєво важливого значення, не викликає інтересу. Вибірковість забування проявляється і в тому, що деталі забуваються скоріше, звичайно довше зберігаються в пам'яті загальні положення і висновки. Більш швидко забування піддається матеріал, який завчався механічно, без достатнього розуміння.

Впізнавання – специфічний процес пам'яті, який проявляється при повторному сприйнятті об'єкта або при згадуванні. Цей процес пов'язаний з об'єднанням по тим чи іншим ознакам безпосередньо сприйманого з сприйнятим раніше. Велику роль при цьому відіграє точність виділення специфічного в об'єкті.

Споживача туристських послуг має певну структуру пам'яті, її специфічний «уклад», який відповідає вимогам, що пред'являються до неї суспільством, в якій знаходиться людина. Зміст цих вимог полягає в наступному.

- особливе місце в структурі запам'ятовуваної і збережувальної інформації займають відомості не про предмети, а щодо суб'єктів.
- наявність великого обсягу інформації, що підлягає збереженню в пам'яті людини.
- висока ступінь різноманітності інформації, оскільки організаційні системи мають соціотехнічний характер.
- різнотипність фіксується інформації: про факти, про думки, про системи і інше;
- взаємопов'язаність всіх інформаційних джерел. Це вимагає активної систематизації та фіксації тільки головного. Динамічність зміни оперативних ситуацій управління вимагає постійної готовності пам'яті до актуалізації інформації.

- жорсткий часовий режим пред'являє вимоги до швидкості відтворення необхідної інформації в пам'яті.

#### ***4.4. Емоційно-вольова регуляція і процеси прийняття рішень споживачем туристичного продукту***

Емоції є специфічною реакцією організму на зміни у внутрішній або зовнішній середовищі. Я. Рейковський в зв'язку з цим виділив три основних компоненти емоційного процесу.

Перший – це компонент емоційного збудження, що визначає мобілізаційні зрушення в організмі. У всіх випадках, коли відбувається подія, що має значення для суб'єкта, це призводить до виникнення (або збільшення) збудженості, загальному зміні швидкості та інтенсивності протікання психічних та інших процесів. Однак в окремих випадках під впливом таких подій збудженість може, навпаки, зменшуватися. Це залежить, перш за все, від індивідуальних особливостей реагування.

Другий компонент емоції пов'язаний з тим, яке значення емоційна подія має для суб'єкта – позитивне чи негативне. Функція позитивна емоційного процесу полягає в спонуканні дій, які підтримують контакт з позитивною подією, негативного – у спонуканні дій, спрямованих на усунення контакту з негативною подією.

Третій компонент емоції пов'язаний зі специфічними якісними особливостями події, що має значення для суб'єкта, і відповідно може бути охарактеризований як зміст (або якість) емоції. Залежно від цього компонента емоційні реакції або викликані емоціями особливі форми поведінки набувають специфічний характер. Емоційні стани, що виникли в процесі діяльності, можуть підвищувати або знижувати життєдіяльність людини.

Позитивні емоції виникають, коли реальний результат здійсненого поведінкового акту збігається або перевищує очікуваний корисний результат, і навпаки, брак реального результату, розбіжність з очікуваним – призводить до негативним емоціям.

Воля – це свідоме регулювання людиною своєї поведінки і діяльності, пов'язане з подоланням внутрішніх і зовнішніх перешкод.

Завдяки волі людина може з власної ініціативи, виходячи з усвідомленої необхідності, виконувати дії в заздалегідь спланованому напрямку і з заздалегідь передбаченою силою. Зусиллям волі можна стримати зовнішній прояв емоцій або навіть показати абсолютно протилежне.

Можна виділити наступні основні функції волі:

- 1) вибір мотивів і цілей;
- 2) регуляція спонукування до дій за недостатньої чи надлишкової їх мотивації;
- 3) організація психічних процесів в адекватну виконуваний людиною діяльності систему;
- 4) мобілізація фізичних і психічних можливостей при подоланні перешкод у досягненні поставленої мети.

Для виникнення вольової регуляції необхідні певні умови - наявність перешкод і перешкод. Воля проявляється, коли з'являються труднощі на шляху до мети: перешкоди зовнішні - час, простір, протидії людей, фізичні властивості предметів і т. д.; перешкоди внутрішні - відносини і установки, хворобливі стани, втома і т. д. Всі ці перешкоди, відбиваючись у свідомості, викликають вольове зусилля, яке створює необхідний тонус для подолання труднощів.

Вольові зусилля необхідні:

1. При заповненні дефіциту спонукання до дій при відсутності їх достатньої мотивації.

2. При виборі мотивів, цілей, видів дій при їхньому конфлікті.

3. При довільній регуляції зовнішніх і внутрішніх дій і психічних процесів.

Воля нерозривно пов'язана з пізнавальними мотивами й емоційними процесами. У зв'язку з цим всі дії людини можуть бути поділені на дві категорії: мимовільні й довільні.

Вольова регуляція поведінки людини формується і розвивається під впливом контролю за його поведінкою з боку суспільства, а потім - самоконтролю особистості.

Результати будь-якого вольового дії мають для людини два наслідки: перший – це досягнення конкретної мети, друге пов'язане з тим, що людина оцінює свої дії і витягує відповідні уроки на майбутнє щодо способів досягнення мети, витрачених зусиль.

Емоційні і вольові процеси, таким чином, тісно взаємопов'язані. Воля виступає як засіб регулювання, коригування негативного впливу емоцій на діяльність. Емоції, в свою чергу, надають суб'єктивний тон вольового зусилля, можуть сприяти підвищенню його потенціалу. Такий тісний взаємозв'язок призводить до того, що в реальному поведінці вони практично нероздільні і переживаються суб'єктом у формі психічних станів.

Рішення споживача про покупку туристського продукту припускає оцінку і вибір єдиного туристського продукту з альтернативного ряду і вибір відповідного набору різних послуг, пропонованих організаціями індустрії туризму. Емоційно-вольова регуляція грає при цьому безпосередню роль.

Прийняття рішення споживачем залежить від ряду факторів, і вирішує різні проблеми, проте має стійку структуру, що включає наступні стадії.

1. Усвідомлення потреби в подорожі, формування мети поїздки.

2. Пошук, збір і обробка інформації. Покупець звертається до різних інформаційних джерел з метою задовольнити свій пошуковий інтерес. В даному випадку людина сама приймає вольове рішення, витратити йому велику кількість часу на збір інформації з різних ресурсів, але тоді він матиме більшу вибірку при прийнятті рішення про покупку туристичного продукту, або ж звернутися в перше-ліпше туристичне агентство або піти порадою друзів і родичів, виключаючи пошук альтернативних варіантів.

3. Предпокупна оцінка альтернатив. При оцінці туристського пропозиції, основними мотиваторами вибору найчастіше виступають: емоційна складова,

комфорт, прийнятна ціна, зручне місце розташування, якість обслуговування, і інші характеристики.

Говорячи про емоційну складову, мається на увазі ті позитивні емоції (щастя, захват, ентузіазм, збудження), які викликає у споживача той чи інший туристський продукт

4. Купівля і споживання. Розглянувши всі варіанти, приймається остаточне рішення про придбання туру, який максимально задовольняє потребам споживача, викликає у нього найсильніші емоції, сумірний його бюджету, і т.д.

Споживання в індустрії туризму зазвичай відкладається на певний термін. Традиційно споживання мало цікавило продавця, орієнтованого в першу чергу на покупку, однак в умовах зростаючої конкуренції відбувається переорієнтація туристичних організацій на задоволення і збереження споживачів.

5. Післяпокупна оцінка ступеня задоволеності споживання туристського продукту.

Працівникам туристських компаній необхідно проводити обов'язковий опитування своїх покупців про ступінь задоволеності продуктом, який вони придбали. Вона розраховується як очікуваний результат від покупки і фактично отриманий результат (якість обслуговування, приміром або ж чистота кімнат).

Якщо характеристики туристичного продукту завищуються, у споживача можуть скластися дуже високі вимоги, які, найімовірніше, обернуться розчаруванням. Ступінь задоволеності клієнта відбивається на зростанні його почуття довіри до конкретної туристської організації, на формуванні кола постійних клієнтів і позитивно впливає на створення позитивного іміджу туристською організації.

В основі вибору туристом тієї чи іншої туристичної послуги лежить мотивація, яка є одним з найважливіших чинників прийняття рішення про подорож.

Виявлення, знання та використання туристських мотивів повинні стати найважливішою стратегією організації індустрії туризму, орієнтованої на визначення ринкових потреб і створення таких видів туристичного продукту, які відображають вимоги певних сегментів ринку. Туристські мотиви як визначальний компонент попиту повинні бути покладені в основу діяльності туристських організацій з розрахунком, що вироблена туристська послуга зможе забезпечувати туристський попит.

#### ***Контрольні запитання та тести до Розділу 4***

1. Під впливом яких суспільних відносин формується особистість?
2. Яку певну структуру має особистість. Назвати чотири компоненти.
3. Темперамент – це. Які типи темпераменту ви знаєте?
4. Назвіть характеристики типів темпераменту. До якого типу ви себе відносите?
5. Перцепція – це
6. Яку специфіку мають перцептивні процеси?
7. Які феномени і ефекти ви знаєте?



8. На який ряд основних видів поділяється пам'ять, як і будь-яке інше психічне явище?
9. В чому полягає структура споживача туристських послуг?
10. Емоції є специфічною реакцією організму на зміни у внутрішній або зовнішній середовищі. Я. Рейковський в зв'язку з цим виділив три основних компоненти емоційного процесу. Назвати їх, та детально описати.

### Тести:

1) *Особистість має певну структуру, що складається з практично однакових для всіх людей компонентів, назвіть їх:*

- А) соціально зумовлені особливості особистості: потреби, інтереси, схильності та ін;
- Б) певний запас знань, навичок, умінь і звичок, тобто досвід особистості, її підготовленість до суспільно-корисної праці (професія людини, як правило, накладає певний відбиток на його інтереси, потреби, запити);
- В) стійкі особливості психічних процесів особистості: сприйняття, увагу, пам'ять, мислення, воля, емоції, почуття та ін;
- Г) Правильно А), Б), В).

2) *Темперамент – це?*

- А) це характеристика індивідуально-психологічних особливостей людини, що виражає динаміку протікання його психічних процесів і специфіку поведінки.
- Б) Розрізняють сангвінічний, холеричний, флегматичний і меланхолійний типи темпераменту.
- В) це сукупність індивідуально-психологічних особливостей людини.
- Г) Правильно А), Б).

3) *Охарактеризуйте тип темпераменту сангвінік:*

- А) - живий, активний, вміє добре володіти собою. Товариський, легко і швидко відгукується на події навколо нього.
- Б) характеризується високим рівнем психічної активності, енергійністю, нестриманістю, різкістю дій.
- В) відрізняється повільністю, низьким рівнем психічної активності. У поведінці зазвичай урівноважений.
- Г) характеризується низьким рівнем активності, замкнутістю, сором'язливістю. Це емоційно легкоуразливими людина, схильна глибоко переживав навіть незначні події.

4) *Охарактеризуйте тип темпераменту холерик:*

- А) - живий, активний, вміє добре володіти собою. Товариський, легко і швидко відгукується на події навколо нього.
- Б) характеризується високим рівнем психічної активності, енергійністю, нестриманістю, різкістю дій.

В) відрізняється повільністю, низьким рівнем психічної активності. У поведінці зазвичай урівноважений.

Г) характеризується низьким рівнем активності, замкнутістю, сором'язливістю. Це емоційно легкоуразливими людина, схильна глибоко переживав навіть незначні події.

5) *Охарактеризуйте тип темпераменту флегматик:*

А) - живий, активний, вміє добре володіти собою. Товариський, легко і швидко відгукується на події навколо нього.

Б) характеризується високим рівнем психічної активності, енергійністю, нестриманістю, різкістю дій.

В) відрізняється повільністю, низьким рівнем психічної активності. У поведінці зазвичай урівноважений.

Г) характеризується низьким рівнем активності, замкнутістю, сором'язливістю. Це емоційно легкоуразливими людина, схильна глибоко переживав навіть незначні події.

б) *Охарактеризуйте тип темпераменту меланхолік:*

А) - живий, активний, вміє добре володіти собою. Товариський, легко і швидко відгукується на події навколо нього.

Б) характеризується високим рівнем психічної активності, енергійністю, нестриманістю, різкістю дій.

В) відрізняється повільністю, низьким рівнем психічної активності. У поведінці зазвичай урівноважений.

Г) характеризується низьким рівнем активності, замкнутістю, сором'язливістю. Це емоційно легкоуразливими людина, схильна глибоко переживав навіть незначні події.

7) *Характер – це?*

А) це сукупність психічних властивостей особистості.

Б) це сукупність істотних, стійких психічних властивостей особистості, які виражають особливості її ставлення до навколишнього світу і виявляються в поведінці і вчинках.

В) це сукупність психічних, фізіологічних властивостей особистості, її ставлення до життя, її емоції та думки.

Г) Не має вірної відповіді.

8) *Перцепція (сприйняття) – це?*

А) це процеси відображення предметів або явищ при їх безпосередній дії на органи чуття.

Б) це сукупність істотних, стійких психічних властивостей особистості, які виражають особливості її ставлення до навколишнього світу і виявляються в поведінці і вчинках.

В) тенденція до переоцінки першої інформації про людину, в її фіксації і стійкості по відношенню до надходить пізніше інформації.

Г) Не має вірної відповіді.

9) *Сприйняття має такі властивості:*

А) предметність, цілісність, структурність, осмисленість, вибірковість, константність, залежність від минулого досвіду, обмеженість обсягу.

Б) предметність, цілісність, структурність.

В) вибірковість, константність, залежність від минулого досвіду.

Г) структурність, осмисленість, вибірковість.

10) *Спостережливість – це?*

А) - дуже важлива індивідуальна особливість серед загальних характеристик сприйняття.

Б) - узагальнююча характеристика сприйняття, похідна від усіх інших його особливостей.

В) це сукупність істотних, стійких психічних властивостей особистості, які виражають особливості її ставлення до навколишнього світу і виявляються в поведінці і вчинках.

Г) Правильно А) і Б).

11) *«Ефект первинності» - це?*

А) Суть його в тому, що загальна думка про людину переноситься і на оцінку її невідомих рис.

Б) ефект, що відноситься до вже знайомої людини, тільки остання інформація виявляється суб'єктивно більш значущою.

В) тенденція до переоцінки першої інформації про людину, в її фіксації і стійкості по відношенню до надходить пізніше інформації.

Г) Не має вірної відповіді.

12) *«Ефект новизни» це?*

А) Суть його в тому, що загальна думка про людину переноситься і на оцінку її невідомих рис.

Б) ефект, що відноситься до вже знайомої людини, тільки остання інформація виявляється суб'єктивно більш значущою.

В) тенденція до переоцінки першої інформації про людину, в її фіксації і стійкості по відношенню до надходить пізніше інформації.

Г) Не має вірної відповіді.

13) *«Ефект ореолу» (галоефект) – це?*

А) Суть його в тому, що загальна думка про людину переноситься і на оцінку її невідомих рис.

Б) ефект, що відноситься до вже знайомої людини, тільки остання інформація виявляється суб'єктивно більш значущою.

В) тенденція до переоцінки першої інформації про людину, в її фіксації і стійкості по відношенню до надходить пізніше інформації.

Г) Не має вірної відповіді.

14) «Ефект поблажливості» - це?

А) необґрунтовано позитивне сприйняття реальності.

Б) ефект, що відноситься до вже знайомої людини, тільки остання інформація виявляється суб'єктивно більш значущою.

В) Цей ефект спостерігається в ситуаціях, коли споживачі туристських послуг не вступають в суперечки чи конфлікти, а намагаються прийти до консенсусу при підборі туру.

Г) Правильно А) і В).

15) Феномен «презумпції взаємності» -це?

А) тенденція людини сприймати ставлення до нього оточуючих людей подібними власним відношенням до них.

Б) ефект, що відноситься до вже знайомої людини, тільки остання інформація виявляється суб'єктивно більш значущою.

В) Цей ефект спостерігається в ситуаціях, коли споживачі туристських послуг не вступають в суперечки чи конфлікти, а намагаються прийти до консенсусу при підборі туру.

Г) Правильно А) і В).

16) Основними процесами пам'яті є:

А) закарбовування, збереження і забування, відтворення і впізнавання.

Б) забування, відтворення і впізнавання.

В) закарбовування і забування.

Г) відтворення і впізнавання.

17) Впізнавання – це?

А) специфічний вид, що має риси короткочасної і довготривалої пам'яті.

Б) психічний процес пам'яті здійснюється механізмами короткочасної, довготривалої та оперативної пам'яті.

В) специфічний процес пам'яті, який проявляється при повторному сприйнятті об'єкта або при згадуванні.

Г) відтворення і впізнавання.

18) Змістом словесно-логічної пам'яті є:

А) емоції.

Б) наші думки.

В) наші думки, почуття та емоції.

Г) Не має вірної відповіді.

19) Воля – це?

А) це свідоме регулювання людиною своєї поведінки і діяльності, пов'язане з подоланням внутрішніх і зовнішніх перешкод.

Б) психічний процес пам'яті здійснюється механізмами короткочасної, довготривалої та оперативної пам'яті.

В) специфічний процес пам'яті, який проявляється при повторному сприйнятті об'єкта або при згадуванні.

Г) Не має вірної відповіді.

20) Можна виділити наступні основні функції волі:

А) вибір мотивів і цілей;

Б) регуляція спонукування до дій за недостатньої чи надлишкової їх мотивації;

В) організація психічних процесів в адекватну виконуваній людиною діяльності систему;

### ***Література до Розділу 4***

1. Безрутченко Ю. В. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме / Ю. В. Безрутченко. – М.: Дашков и Ко, 2010, - 164 с.

2. Боголюбов В. С. Экономика туризма / В. С. Боголюбов, В. П. Орловская – М.: Академия, 2008. – 192 с.

3. Емельянов Е. Н. Психология бизнеса / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына. – М.: АРМАДА, 1998. – 511 с.

4. Калачева И. В. Экономическая психология Учебно-методический комплекс / И. В. Калачева. - Могилев: МГУ им. А.А. Кулешова, 2010. – 216 с.

5. Спасенников В. В. Экономическая психология : Учебное пособие / В. В. Спасенников. – М.: Изд-во «ПЭРСЭ», 2003. – 448 стр.

6. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу Монографія / Т. І. Ткаченко. — К. : Київ. нац.торг.-екон. ун-т, 2009. — 463 с.

7. Фролова Т. А. Экономика и управление в сфере социально-культурного сервиса и туризма: конспект лекций [Электронный ресурс] / Т. А. Фролова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010 – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m204/>

8. Черевичко Т. В. Экономика туризма / Т. В. Черевичко. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 364 с.

9. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: Монографія / Л. М. Шульгіна. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. - 597 с.

10. Экономика и организация туризма: международный туризм: Учеб. пособие/ Е.Л. Драчева, Ю.В. Забаев, Д.К. Исмаев и др.; под ред. И.А. Рябовой, Ю.В. Забаева, Е.Л. Драчевой. – 3-е изд., испр. и доп. – М.:КНОРУС, 2009. – 586 с.

## **Розділ 5. ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧА ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ**

### **5.1. Цілі поїздок як характеристика поведінкових мотивів**

При виборі туристичного продукту турист, як правило, керується цілою гаммою мотивів, з яких лише певні мають істотну значущість. Ці мотиви часто об'єднуються в багатокомпонентні комплекси відчуттів і бажань, значною мірою підсилюють свій вплив на механізм і результат ухвалення споживачем остаточного рішення. Таким чином, потенційним туристом може бути прийнято рішення про вибір подорожі, відповідного одночасно декільком мотиваційним наслідків.

Туристська поїздка має в своїй основі мотивацію, яка є одним з найважливіших чинників прийняття рішення про подорож і вибору туристського продукту і його складових елементів. Мотивація вибору туристської подорожі (час, тривалість, напрямок, вид, витрати, характер діяльності) - найважливіша характеристика, що впливає на поведінкові ініціативи туриста при плануванні їм відпочинку, виборі, придбанні і здійсненні туру.

Туристські мотиви - найважливіші складові елементи системи туристської діяльності, які можна розглядати як визначальні компоненти попиту, основу вибору поїздки та програми відпочинку.

Мотиви людини певною мірою формують його поведінку в якості покупця і споживача товарів і послуг, особливо в туризмі. Немає такого продукту, який може бути реалізований на ринку, якщо він не проведений відповідно до споживчим попитом. Адресність туристського продукту є запорукою його здатності до продажу. Розуміння мотивів потенційного туриста має величезне значення при плануванні, формуванні та організації процесу реалізації туристського продукту. Це дає можливість виробляти і пропонувати на ринок той туристський продукт, який найбільшою мірою відповідає споживчим очікуванням.

Мотиви певною мірою зумовлюють поведінку людини в якості покупця туристичного продукту, впливаючи на вибір практично всіх його складових елементів. Не всі туристські мотиви можуть бути чітко сформульовані і визначені, але їх можна систематизувати.

Мети подорожі є основою первісного відмінності туристських мотивів. Серед цілей подорожі можна виділити наступні: відпочинок, дозвілля, розвага; пізнання; спорт і його супровід; лікування; ділові цілі і т.д.

Розглянемо детальніше кожні з них:

#### **1. Відпочинок:**

- зняти стрес, накопичений за певний період часу;
- змінити обстановку і природно-кліматичні умови;
- побути в оточенні інших людей;

- познайомитися з іншою культурою, способом життя інших людей, їх побутом;
- порівняти чужий спосіб життя зі своїм в цілях самоствердження правильності його організації або запозичення нововведень;
- побути в новій для себе ролі - отримати на певний період часу високий рівень обслуговування та догляду;
- відчути хвилюючі переживання (неодмінно з благополучним результатом), щоб потім розповідати про це друзям і знайомим;
- отримати задоволення від незвичайних відчуттів;
- прийняти участь в азартних іграх;
- випробувати романтичну пригоду, - розслабитися поза домом;
- витратити гроші, які незалежно від рівня доходу турист завжди копить на відпочинок.

## 2. Пізнання:

- побачити визначні пам'ятки і явища природи, красиві види і пейзажі, національні парки та інше;
- познайомитися з досягненнями культури, науки і техніки (музеї, галереї, культові споруди, архітектурні ансамблі і т. п.);
- відвідати екологічно чисті або, навпаки, дуже забруднені об'єкти;
- побачити екзотичний тваринний і рослинний світ;
- відвідати історичні місця і споруди;
- зробити унікальні фотографії, зняти відеофільм.

## 3. Розвага:

- відвідати атракціони, тематичні і аквапарки;
- відвідати відомі театри, цирки, казино, кабаре, стриптиз-шоу;
- відвідати карнавали, фестивалі, національні свята;
- відвідати в якості глядачів або уболівальників великі спортивні змагання, ігри.

**4. Лікування.** Будь-який відпочинок може мати оздоровчі цілі, а лікування – різну функціональну навантаження і, в екстремальному випадку, бути основною метою поїздки. В залежності від частки лікувальної складової цільової функції виділяють три види мотиваційних результатів:

- оздоровчий - загальна мета всіх турів (клімат, відпочинок, корисні для здоров'я моральні та фізичні дії);
- лікування в якості супутньої програми, т. е. не як основна мета;

- лікування за приписом лікаря як основна мета туристичної подорожі (Відвідування курорту, водолікарні, спеціалізованого санаторію, клініки та ін.)

## **5. Паломництво:**

- святкування культових обрядів;
- самовдосконалення і затвердження духовного стану;
- досягнення внутрішніх конфесійних цілей, що служать для затвердження в сані і певного положення в громаді;
- пізнання духовного "нового", отримання заряду духовної енергії.

## **6. Ділова поїздка:**

- проведення переговорів, бізнес-зустрічей;
- встановлення та налагодження ділових контактів;
- відвідування професійних заходів (конференцій, виставок, презентацій);
- інспекція роботи філій і представництв компаній;
- навчання співробітників і т.д.

Рішення про подорож передбачає прийняття інших взаємозалежних рішень і включає не тільки оцінку і вибір єдиного туристичного продукту з альтернативного ряду, але орієнтоване на вибір відповідної комбінації різних послуг, пропонованих підприємствами індустрії туризму.

### **5.2. Співвідношення головною і вторинної цілей відпочинку**

Співвідношення головною і вторинних цілей відпочинку, які визначають вибір туриста, дозволяє класифікувати мотиваційні результати наступним чином.

1. Єдиний чітко переважаючий і обґрунтований мотиваційний результат виявляється вирішальним при виборі місця туристського призначення, наприклад гірськолижного курорту, елітного і дорогого виду відпочинку і розваги.

Підготовлений турист надасть перевагу гірськолижного маршруту на відомому курорті з добре оснащеної лижної станцією і по можливості буде максимально використовувати запропоновані туристичні ресурси для реалізації своєї головної мети – катання на лижах. Всі інші цілі – вторинні і не мають вирішального значення при виборі.

Групу мотивацій при виборі цієї поїздки складуть наступні мотиви

- спортивний інтерес - катання на лижах по гірських схилах і (або) участь у спортивних змаганнях, а також, залежно від досвіду, у спортивно-розважальних лижних шоу;



- розважальний інтерес - елітарне суспільство, цікаві знайомства, зустрічі, спілкування, приємне проведення часу, присутність в якості глядача на змаганнях, показових виступах з фрістайлу і сноубордингу, лижних розважальних супер-шоу;
- оздоровчий інтерес - свіже повітря, чудові, хороші чи стерпні (за засобами) умови проживання та харчування, інтенсивні навантаження, весняний загар.

Позитивний комплекс туристських вражень (хороший курорт, відпочинок і суспільство) здатний впливати на вибір туристом даного місця відпочинку протягом багатьох років.

Один превалюючий мотиваційний результат і кілька вторинних, або очікуваних, результатів, рішення про вибір яких може бути прийнято при відповідному збігу обставин під час поїздки. Такі пізнавальні тури в бажану країну, наприклад до Франції, де набір екскурсій і розваг часто віддається на вибір туристам: одні можуть відвідати Євро-Дісней, інші - Лувр і т. д.

Групу мотивацій при виборі цієї поїздки складуть наступні мотиви:

- пізнавальний - відвідування країни, пам'ятки якої (Ейфелева вежа, Монмартр, Сена) відомі кожному з дитинства з літературних творів;
- престижно-іміджевий;
- культурно-розважальний;

Незважаючи на те що мотиви поїздки чітко обмежуються групою близьких пізнавальних цілей, можливі різні напрямки туру. На прийняття рішення про пізнавальну поїздку до Франції, Італії чи іншу країну можуть вплинути різні обставини, однак два рази в одне і те ж місце з чітко вираженими пізнавальними цілями турист, як правило, не поїде.

Головний мотиваційний результат і кілька чітко виділених супутніх результатів, наприклад при виборі пляжного відпочинку. Вибір географічного напрямку (конкретного курорту) і рівня відпочинку в значній мірі залежить від компанії, наявності грошових коштів та досвіду попередніх поїздок. Як правило, для відпочинку на пляжі достатньо двох-трьох днів, далі його добре доповнити розвагами, екскурсіями, інший активною діяльністю.

Групу мотивацій при виборі цієї поїздки складуть наступні мотиви:

- пляжно-оздоровчий – море приваблює всіх, хто не проживає в прибережній смузі; морське повітря і морська вода корисні для зміцнення здоров'я;
- пляжно-активний і спортивний - море в своєму розпорядженні не тільки до пасивного відпочинку, а й до активних розваг;
- транжірно-купівельний – відпочинок на морі не перешкоджає, навпаки, сприяє прояву інтересу до витрати накопичених коштів (придбання легкого одягу і пляжних атрибутів ( сувенірів і дрібничок);
- розважальний – у міру пересичення процесом засмаги у туриста з'являється інтерес до різних видів розваг.

Вивчення мотиваційних результатів слід вести на прикладі середньостатистичного туриста, який здійснює подорож у період своєї щорічної відпустки (повного або часткового).

### **5.3. Фактори, що впливають на покупку туристичного продукту**

Формування правильного розуміння споживачів туристичної галузі для створення ефективної маркетингової стратегії виходить з наступних принципів;

- Споживач є незалежним;
- поведінка споживачів туристичного продукту досягається за допомогою досліджень;
- поведінка споживачів туристичного продукту соціально законно;
- поведінка споживачів туристичного продукту піддається впливу.

Маркетинг може мати досить сильний вплив на мотивацію і поведінку споживачів туристичного продукту. Це досягається за умови, що пропонований туристський продукт справді є засобом задоволення потреб клієнта. При цьому не повинно йти про будь-маніпулюванні поведінкою споживачів туристичного продукту.

Існує ряд факторів, які впливають на туристські мотиви, які необхідно враховувати при вивченні попиту на турпродукт і при формуванні програм обслуговування. Прийнято виділяти домінуючі і побічні чинники туристської мотивації, що володіють певними можливостями посилювати свій вплив на поведінку споживача і процес прийняття ним рішення про подорож і вибір туристського продукту.

Велика кількість факторів, що впливають на споживачів туристичного продукту, можна розділити на дві групи:

- зовнішні спонукальні чинники;
- особистісні фактори.

Зовнішні спонукальні чинники включають:

- фактори маркетингу;
- фактори середовища.

В результаті збору інформації підвищується поінформованість споживачів з марками і властивостями туристичного продукту, що є на туристичному ринку. У практичному сенсі туристична фірма повинна розробити такий комплекс маркетингу, який вводить би її марку і в комплект поінформованості, і в комплект вибору споживача. Якщо Туру не вдається проникнути в ці комплекти, туристична фірма втрачає реальну можливість продажу свого туристичного продукту.

Рішення про покупку може бути стримано іншими людьми або непередбаченими обставинами.

Щодня споживачі приймають безліч рішень про те, куди поїхати або де відпочити. Більшість великих туристичних компаній досліджують процес ухвалення рішення про покупку, щоб дізнатися: що, де, як і скільки, коли і чому

купують туристи. Однак розкрити всі таємниці купівельного поведінки дуже складно, оскільки причини тих чи інших рішень часто приховані глибоко в підсвідомості споживачів.

Визначення реакції покупців на різні маркетингові прийоми туристичних компаній - дуже важливий фактор. Туристична фірма, дійсно, розуміє, як споживачі реагують на різні властивості її туристичного продукту, його ціну і рекламу, отримує значну перевагу перед конкурентами.

Специфічні інтереси різних туристичних груп дозволяють виділити чотири категорії туристських мотивів, елементи яких визначають вибір туриста.

1. Природні та кліматичні мотиви. Рельєф місцевості, рослинність, температура повітря і т. д. надзвичайно привабливі для туриста, відіграють істотну роль у створенні таких форм туризму, як спортивний, водний, гірськолижний і т. д. Чи відображають психологічні та біологічні потреби населення урбанізованих міст, яке шукає в туризмі відпочинок і зміну навколишнього оточення.

2. Культурні мотиви. Історичні місця, музеї, картинні галереї, виставки, археологічні пам'ятники, народні ремесла та інші становлять культурну спадщину країни.

3. Економічні мотиви. Охоплюють вартість життя в місці туристичного призначення, вартість подорожі і т. д.; грають істотну роль у формуванні недорогих пакет-турів, справляють істотний вплив на кількість туристів з середнім доходом.

4. Психологічні мотиви. Спонукають людину подорожувати, відповідають психологічним потребам туриста. Доведено, що не багато туристів приїжджають знову в ті місця, де вони вже були, за винятком випадків, коли туристом рухають сентиментальні причини або сильний економічний мотив.

При виборі турпродукту турист, як правило, керується цілою гаммою мотивів, з яких лише певні мають істотну значущість. Ці мотиви часто об'єднуються в багатокomпонентні комплекси відчуттів і бажань, значною мірою підсилюють свій вплив на механізм і результат ухвалення споживачем остаточного рішення.

На вибір покупця впливають різні чинники, незалежні від туристичної компанії. У більшості випадків маркетингологи не можуть керувати факторами, але вони повинні їх враховувати.

Є дві основні групи споживачів:

- Кінцеві споживачі
- Посередники і виробничі покупці.

Фактори, які впливають на поведінку при покупці туристичного продукту кінцевих споживачів, зводяться до культурних, особистим, соціальним і психологічним.

Культурні фактори найбільше впливають на купівельну поведінку споживача. Необхідно враховувати роль приналежності до культури, субкультури і суспільного класу.

Культура це сукупність основних цінностей, моделей сприйняття, потреб і стереотипів поведінки при купівлі, закладених в члені товариства його сім'єю і

різними соціальними інститутами. Культура робить найважливіше вплив на запити і поведінку людини.

У кожного класу або суспільства є своя культура, і в різних країнах культура по-різному впливає на купівельну поведінку. Маркетологи, що працюють в середовищі туристичних послуг, повинні розуміти культури країн, з якими вони працюють, і відповідним чином змінювати свої маркетингові стратегії.

Особисті фактори - це вік, стадія життєвого циклу сім'ї, вид заняття, економічне становище (рівень доходу на сім'ю і одного члена сім'ї), стиль життя, тил особистості та її самосвідомості.

Люди змінюють ставлення до відпочинку з віком. Мотивація вибору подорожі в значній мірі залежить від віку і самостійності в прийнятті рішення або можливості впливати на його вибір:

- діти дошкільного віку, подорожують з батьками, рішень самостійно не приймають, але можуть чинити тиск на батьків або осіб, їх супроводжуючих. Концепція відпочинку орієнтована на потреби дитини;
- школярі в основному фінансово залежні, мають обмеженою самостійністю, найчастіше йдуть на відпочинок у складі груп, відрізняються високою допитливістю. Орієнтація на пізнавальний та активний відпочинок;
- молодь, студенти. Як правило, мають достатню освіту, високу вимогливість до задоволення пізнавальних результатів, активного відпочинку, схильні до самостійності, індивідуальним або самодіяльному туризму, комунікабельні, з яскраво вираженими пригодницькими мотивами.
- туристи 25-35 років. Зазвичай сімейні, з малолітніми дітьми, пов'язані необхідністю закріплення свого становища в суспільстві, службовою кар'єрою. На відпочинок виділяють мало часу і коштів, спрямовуючи їх в основному на зміцнення фінансового стану сім'ї;
- туристи 35-50 років. Воліють активний, менш пізнавальний, більш спокійний відпочинок, частіше без дітей і без партнера. Як правило, забезпечені, знають ціну грошам і розваг. Основний мотив - за свої гроші отримати відмінний відпочинок, адекватний вкладеним коштам і життєвому досвіду;
- туристи від 50 років і старше. За рідкісним винятком, мають відносно слабкими фізичними можливостями, схильні до нездужання. Їм показані суттєві кліматичні обмеження. Воліють пізнавальний відпочинок, як правило, поза сезоном, а також опосередковано пов'язаний з лікуванням. Основна мотивація - можливість спокійного відпочинку, виняткова мотивація - "встигнути побачити". Високі вимоги по зовнішніх впливів.

Крім того, на купівельну поведінку щодо туристичного продукту впливає етап життєвого циклу сім'ї - стадії, через які проходить сім'я в своєму розвитку.

Життєвий цикл сім'ї - сукупність окремих стадій, які проходить сім'я в своєму розвитку з моменту свого створення.

Маркетологи часто вибирають цільові ринки з точки зору життєвого циклу родини і для кожного етапу розробляють туристичний продукт і маркетингові плани.

До особистісним чинникам також можна віднести наступні:

- Освіта. Цей фактор ініціює позиви побачити безпосередньо явища, пам'ятки, культурно-видовищні події. Виділяють такі рівні освіти: початкова, середня, середня спеціальна, вища та ін. Не виняток туристи, у яких немає освіти, а є тільки життєвий досвід.

При комплектуванні груп співробітникам туристичних підприємств бажано враховувати рівень освіти туристів, що дозволить виявляти спільність інтересів при відвідуванні культурних і розважальних центрів, спростить обслуговування та супроводження груп.

- Здоров'я. Фізична підготовка, імунітет, спортивні навички в значною мірою визначають вибір подорожі. Боязнь висоти не дозволить здійснити сходження на гірську вершину. Людина, що страждає яким-небудь недугою, постарается вибрати подорож, що дає можливість лікування, оздоровлення, прийняття процедур. Значна частина курортів пропонує такі послуги, що істотним чином може впливати на прийняття рішення про подорож і купівлі туристичного продукту.
- Соціальні фактори включають в себе малі групи, які поділяються на групи членства, референтні групи, сім'ю, соціальні ролі і статус.

Група членства - група, до якої належать певні особи і яка безпосередньо впливає на їх поведінку, наприклад, сім'я, товариші по службі, друзі.

Референтна група - група, за якою особа здійснює пряме або непряме порівняння при формуванні своїх відносин і ліній поведінки.

У референтній групі може існувати «лідер думки», який виробляє особливо сильний вплив на інших членів групи. Виявлення лідерів думки з метою певного впливу на них є одним із завдань маркетингових досліджень даної спрямованості. Особливо важливим є вивчення думок членів референтної групи при створенні нового туристичного продукту.

Членам референтних груп властиве прагнення до уніфікації свого способу життя, в тому числі і в придбанні туристського продукту. У молоді це прагнення виражене яскравіше, ніж у людей з певним життєвим досвідом. Людина належить до багатьох референтних груп. Її позиція в кожній з них може бути визначена роллю і статусом.

Під соціальною роллю розуміються певні види діяльності, які, як очікується, здійснить індивід по відношенню до людей, які його оточують. В залежності від того, яку роль грає людина в даний момент, залежить його купівельну поведінку в туризмі.

Соціальна приналежність. Робить істотний вплив на мотивацію вибору відпочинку. Виділяють наступні соціальні групи:

- робітники і службовці. Зайняті монотонної роботою, вони схильні прагненню до активного відпочинку і становлять значний контингент туристів. У розвинених країнах мають чітко застерігаються трудовим

договором відпустки і можуть планувати туристичну поїздку. Дохід, як правило, достатній, щоб виділити частину коштів на туризм;

- учні та студенти. В силу своїх вікових і соціальних особливостей і характерних в зв'язку з цим прагнень до розширення і підтвердження знань становлять переважну частину груп пізнавального туризму. Відчувають великий вплив пізнавальних результатів;
- пенсіонери. У більшості країн мають пільги і дотації, використання яких в умовах обмежень кліматичного характеру дозволяє їм здійснювати туристські поїздки в "середній" і "низький" сезони;
- фермери та працівники підсобних господарств. Через відсутність чітко регульованого відпустки або можливості виділення часу на відпочинок є виключно несприятливою для туризму групою. У західних країнах фермери складають туристський контингент в "середній" і "низький" сезони, а також у зимовий час. Активно беруть участь у різдвяних і новорічних турах.

Психологічні чинники включають в свій склад мотивацію, сприйняття, засвоєння, переконання і відносини.

Для створення повної картини факторів, які впливають на вибір споживачів туристських послуг, варто виділити ще деякі фактори, а саме:

- Дохід. Грає в туризмі істотну роль. Турист обирає рівень туристського обслуговування та вид подорожі виходячи з їх вартості і своїх матеріальних можливостей. Люди забезпечені подорожують вибірково. Люди з низьким доходом здійснюють найменше число туристських поїздок. Підвищення життєвого рівня змінює пріоритети. Прибутковість різних категорій населення, що становлять потенційний контингент туристів, впливає на формування планованого відпочинку.
- Робота. Її вигляд, характер, напруженість опосередковано надають вплив на формування мотивів вибору подорожі, так як саме на роботі людина проводить більшу частину часу, схильний до сильного впливу виду трудової діяльності (розумової або фізичної) і трудового колективу.
- Відпустка. Її наявність, тривалість, а також дотації до відпустки впливають на мотивацію подорожі і вибір туристського продукту. Відсутність відпустки позбавляє людину можливості здійснювати тривалі тури, залишаючи йому лише маршрути вихідного дня.
- Географічне напрямом. Мотив вибору географічного напрямку може бути невизначеним і багато в чому залежить від віддаленості і доступності місця туристського призначення.

Рішення щодо подорожі концентрується навколо вибору місця туристичного призначення. Вибір визначається оцінкою можливих способів розваги, задоволення туристських потреб. Географічне напрямом може залучати: місцем розташування, подією можливостями для певної діяльності, а також станом матеріальної бази, транспортної інфраструктури і т. п.

- Сезонність. Туристські ресурси в силу їх географічного положення і кліматичних особливостей мають сезонної привабливості. Ніхто не

поїде в Індію в період мусонних дощів. У туристській практиці річний цикл прийнято ділити на сезони, що сприяють або, навпаки, перешкоджають відпочинку в конкретній місцевості в певний період часу. Виділяють сезони:

- «Високий» - період, найбільш сприятливий для відпочинку в конкретній місцевості в певний час;
- «Середній» - період, коли відпочинок можливий, але при менш комфортних умовах, ніж в "високий" сезон;
- «Низький» - відносно несприятливий період для відпочинку в конкретному місці в певний час.

Турист воліє відвідувати курорт саме в "високий" сезон, і в світі завжди можна знайти місце з найбільш сприятливими умовами для відпочинку в певний час.

- Активність. Туризм припускає пасивний та активний відпочинок.

Мотивація вибору привабливого для туриста виду відпочинку залежить від його віку, характеру, способу життя, стійких принципів, впливу суспільства та інших факторів, але, головне, від здоров'я. Активність на роботі генерує бажання спокійного відпочинку і, навпаки, розумову працю - необхідність фізичного навантаження, емоційної струси і т. д., На схильність туриста до пасивного відпочинку також може впливати сезонність.

#### ***5.4. Раціональне й емоційне прийняття рішень споживачем***

Процес покупки конкретного туристського продукту починається задовго до звернення акта купівлі-продажу. На прийняття споживачем рішення про покупку великий вплив роблять фактори культурного, соціального, особистісного і психологічного характеру. Шлях до прийняття рішення про покупку складається з декількох етапів.

1. Усвідомлення потреби або проблеми. Споживач усвідомлює мету подорожі, наприклад поправити здоров'я або відправитися до святих місць.

2. Пошук інформації. Споживач звертається до джерел: особистим (сім'я, друзі), комерційним (реклама) і загальнодоступним (засоби масової інформації). В результаті збору інформації підвищується поінформованість про наявні на туристському ринку виробників, їх пропозиціях і т. д. Споживач використовує інформацію, щоб скласти комплект варіантів, з яких зробить остаточний вибір.

3. Оцінка варіантів. Споживач оцінює варіанти, розглядаючи туристське пропозицію як певний набір властивостей (наприклад, готель - це місце розташування, спеціалізація, категорія, вартість, обслуговування та ін.) Кожен вважає для себе пріоритетними властивості, що мають відношення безпосередньо до особистих потреб і мотивів.

4. Рішення про покупку. Оцінка варіантів веде до ранжирування об'єктів в комплекті вибору, формуючи намір зробити покупку найбільш кращого варіанту,

з урахуванням очікуваного сімейного доходу, ціни туру і вигод від його придбання.

На ухвалення остаточного рішення про покупку можуть вплинути два фактори:

- 1) ставлення інших людей;
- 2) непередбачені фактори обстановки.

У першому випадку чоловік може наполягати на виборі туру з проживанням в більш дешевому готелі, що зменшить ймовірність покупки іншого варіанту.

Непередбачені чинники обстановки можуть виникнути раптово і змінити намір зробити конкретну покупку (наприклад, знайомий споживача може поділитися з ним своїми розчаруваннями від поїздки на даний курорт).

Крім того, у споживача існують певні пріоритети при виборі туристичної фірми. Згідно з даними бліц-опитування, проведеного в Москві журналом "Туристський бізнес" 1, на предмет, що найбільш важливо при виборі туристичної фірми, пріоритети (у%) розподілилися наступним чином:

5. Реакція на покупку. Споживач отримує (або не отримує) задоволеність від придбаного туристичного продукту, ступінь якої вимірюється співвідношенням між очікуваннями і конкретно сприймаються властивостями турпродукту. Очікування формуються на основі інформації, одержуваної споживачем від співробітників туристських підприємств, друзів, з інших джерел. Якщо характеристики туристичного продукту завищуються, у споживача можуть скластися занадто високі очікування, які, найімовірніше, обернуться розчаруванням.

Чим більше розрив між очікуваними і дійсними властивостями туристичного продукту, тим гостріше незадоволеність споживача. Відповідність очікуванням дає споживачеві задоволеність, перевищення очікувань - велику задоволеність, невідповідність очікуванням - незадоволеність. Задоволеність чи незадоволеність туристичним продуктом може відбитися на подальшому поведінці споживача і його туристських мотиваціях.

Теорія мотивації Шварца розглядає раціональні і емоційні мотиви. Відповідно до такої класифікації виділимо основні раціональні мотиви, які спонукають клієнта до придбання туристських послуг.

Прибуток або економія. Виражається насамперед в економії грошей, часу і зусиль для досягнення певного рівня зручності та комфорту.

Зниження ризику. Потреба почувати себе впевнено і надійно, мати гарантії збереження стабільності.

Зручність. Бажання полегшити, спростити свої дії. Одним з вторинних мотивів при виборі туристичної фірми є вигідність її розташування (географічне зручність).

Якість. При придбанні туристського продукту в багатьох випадках визначальним фактором є очікуване його якість. А оскільки про нього споживач часто судить за ціною, то занадто низькі ціни нерідко чинять негативний вплив на очікування, пов'язані з тими чи іншими туристськими послугами.



Гарантоване обслуговування. Даний мотив можна розглядати стосовно до рівня обслуговування клієнтів, так як вони вважають за краще атмосферу передбачуваності у відносинах з виробниками та продавцями послуг.

В умінні створити подібну обстановку криється колосальний успіх компанії «Макдональдс». Гарантований рівень обслуговування відвідувачів, швидкість, чистота, єдиний фірмовий стиль, усталене якість страв - все це приваблює клієнтів, які знають, на що вони можуть розраховувати, усталене якість страв - все це приваблює клієнтів, які знають, на що вони можуть розраховувати.

Репутація. Це один з важливих мотивів при виборі туристичної фірми і оцінці доцільності придбання тих чи інших послуг у конкретної фірми. Репутація підприємства є одним з головних критеріїв при рішенні, чи заслуговують пропоновані їм послуги довіри клієнтів.

До придбання туристських послуг споживачів спонукають не тільки раціональні мотиви. До іншої, не менш важливою, групи відносяться емоційні мотиви.

«Своє Я». Кожна людина бажає особистого визнання. Люди хочуть, щоб їх цінували, поважали, і завжди прагнуть відчутти свою значимість. Так чому б співробітникам туристського підприємства не створити такі умови для своїх клієнтів? Це багато в чому себе виправдовує і приносить відчутні результати.

Визнання. Пошук дій, пов'язаних з формуванням свого статусу, підвищення престижу, іміджу. Одні знаходять задоволення цієї потреби в придбанні певних туристичних продуктів, для інших же важливіший сам процес обслуговування. Тому для успішної роботи з клієнтом туристичного підприємства слід ненав'язливо підкреслити в рекламі або при особистому контакті характеристики пропонованих послуг, що відповідають подібним мотивам, і надати клієнту можливість при його обслуговуванні задовольнити свою потребу у визнанні.

Пізнання. Постійна націленість на нові відкриття, знання, дії. Виявлення потенційних споживачів, діями яких керує даний мотив, надзвичайно важливо, особливо при впровадженні на ринок нового туристського пропозиції. Їх приклад сприяє більш легкому і швидкому прийняттю нової послуги основними групами споживачів.

Дотримання моді. У кожній групі потенційних споживачів є ті, чия поведінка на ринку визначає саме цей мотив. Завдання туристської фірми полягає в тому, щоб вчасно його визначити і зробити відповідну пропозицію.

Бажання бути прийнятим у суспільстві. Людина, крім особистого визнання і бажання відчувати свою значимість у суспільстві, прагне бути прийнятим ім. Люди в більшій чи меншій мірі хочуть подобатися оточуючим. Цей чисто емоційний мотив може підштовхувати клієнтів до здійснення певних дій. Клієнти, для яких цей мотив є найбільш сильним, роблять такі дії самостійно. Інші ж можуть бути більш стриманими в цьому плані. Отже, завдання полягає в тому, щоб усіма доступними способами і прийомами пробудити у споживачів бажання бути прийнятими в суспільстві і подобатися оточуючим. Для цього доцільно слідувати правилу Д. Карнегі - фахівця в галузі людських комунікацій: «Волайте до більш шляхетних мотивів». Престиж. Даний мотив може розглядатися з двох сторін. З одного боку, він виражається в прагненні належати до певної групи. Тоді

ця потреба задовольняється шляхом участі в різних групових поїздках, встановлення дружніх відносин і т.д. З іншого боку, престиж може означати повну незалежність. У цьому випадку мова йде про індивідуалізації, про потребу бути поміченим, виділеним із загальної маси клієнтів.

Таким чином, можна стверджувати, що споживач рідко приступає до дій, керуючись лише одним спонукальним мотивом. Реальна поведінка споживача на ринку зумовлено різноманітністю туристських мотивів, часто не збігаються в часі та відображають його особисті інтереси та потреби, що в кожному конкретному випадку призводить до різного результату.

### **Контрольні запитання та тести до Розділу 5**

1. Туристські мотиви – це
2. Що можна виділити серед цілей подорожі? Коротко розповісти про кожну.
3. Групу мотивацій при виборі поїздки складуть наступні мотиви:
4. Як формується правильне розуміння споживачів туристичної галузі? Назвати принципи маркетингової стратегії.
5. На які дві групи можна розділити споживачів туристичного продукту?
6. Які чотири категорії туристських мотивів, визначають вибір туриста?
7. Коротко описати мотивації вибору подорожі, які в значній мірі залежать від віку і самостійності в прийнятті рішення.
8. Що можна віднести до особистісного чинника?
9. Які виділяють соціальні групи населення? Коротко описати
10. Що розглядає теорія мотивації Шварца? Детально описати основні раціональні мотиви.

### **Тести:**

*1) Туристські мотиви – це?*

- А) визначальні компоненти попиту, які можна розглядати як елементи системи туристської діяльності.
- Б) найважливіші складові елементи системи туристської діяльності, які можна розглядати як визначальні компоненти попиту, основу вибору поїздки та програми відпочинку.
- В) те, чим керуються туристи, коли вирушають в подорож.
- Г) Не має вірної відповіді.

*2) Серед цілей подорожі можна виділити наступні:*

- А) відпочинок, дозвілля, розвага;
- Б) відпочинок, дозвілля, розвага; пізнання; спорт і його супровід; лікування; ділові цілі.
- В) пізнання; спорт і його супровід; лікування;
- Г) відпочинок, дозвілля, ділові цілі.

*3) До цілей відпочинку відносять:*

- А) зняти стрес, накопичений за певний період часу; змінити обстановку і природно-кліматичні умови;
- Б) познайомитися з іншою культурою, способом життя інших людей, їх побутом;
- В) побути в новій для себе ролі - отримати на певний період часу високий рівень обслуговування та догляду;
- Г) Правильно А), Б), В).

*4) До цілей пізнання належать:*

- А) побачити визначні пам'ятки і явища природи, красиві види і пейзажі, національні парки та інше;
- Б) познайомитися з досягненнями культури, науки і техніки (музеї, галереї, культові споруди, архітектурні ансамблі і т. п.);
- В) побачити екзотичний тваринний і рослинний світ;
- Г) Правильно А), Б), В).

*5) До цілей паломництва входять наступні:*

- А) святкування культових обрядів;
- Б) самовдосконалення і затвердження духовного стану;
- В) досягнення внутрішніх конфесійних цілей, що служать для затвердження в сані і певного положення в громаді;
- Г) Правильно А), Б), В).

*6) Формування правильного розуміння споживачів туристичної галузі для створення ефективної маркетингової стратегії виходить з наступних принципів:*

- А) Споживач є незалежним;
- Б) поведінка споживачів туристичного продукту досягається за допомогою досліджень;
- В) досягнення внутрішніх конфесійних цілей, що служать для затвердження в сані і певного положення в громаді;
- Г) Правильно А), Б).

*7) Велику кількість факторів, що впливають на споживачів туристичного продукту, можна розділити на такі групи:*

- А) зовнішні спонукальні чинники;
- Б) особистісні фактори.
- В) фактори середовища.
- Г) Правильно А), Б).

*8) Зовнішні спонукальні чинники включають:*

- А) фактори маркетингу;
- Б) особистісні фактори.
- В) фактори середовища.
- Г) Правильно А), В).

9) Специфічні інтереси різних туристичних груп дозволяють виділити категорії туристських мотивів, таких як:

- А) природні та кліматичні мотиви.
- Б) культурні мотиви.
- В) економічні мотиви, психологічні мотиви.
- Г) Правильно А), Б), В).

10) Є основні групи споживачів, таких як:

- А) кінцеві споживачі.
- Б) посередники і виробничі покупці.
- В) виробничі споживачі
- Г) Правильно А), Б).

11) На що найбільше впливають культурні фактори найбільше?

- А) на купівельну поведінку споживача.
- Б) на виробничі товари.
- В) на кінцеві продукти.
- Г) Не має вірної відповіді.

12) Культура – це?

- А) сукупність основних цінностей, моделей сприйняття, потреб і стереотипів поведінки при купівлі, закладених в члені товариства його сім'єю і різними соціальними інститутами.
- Б) робить найважливіше вплив на запити і поведінку людини.
- В) сукупність духовних цінностей, моделей сприйняття навколишнього світу, потреб і стереотипів.
- Г) Правильно А), Б).

13) Особисті фактори – це?

- А) сукупність основних цінностей, моделей сприйняття, потреб і стереотипів поведінки при купівлі, закладених в члені товариства його сім'єю і різними соціальними інститутами.
- Б) вік, стадія життєвого циклу сім'ї, вид заняття, економічне становище, стиль життя, тил особистості та її самосвідомості.
- В) фактори, що впливають на характер та поведінку людини.
- Г) Правильно А), Б).

14) Етап життєвого циклу сім'ї – це?

- А) стадії, через які проходить сім'я в своєму розвитку.
- Б) стадії, які впливають на духовний розвиток сім'ї .
- В) стадії, що впливають на характер та поведінку людини.
- Г) Не має вірної відповіді.

15) Життєвий цикл сім'ї – це?

- А) цикл, через який проходить сім'я в своєму розвитку.

- Б) цикл, який впливає на духовний розвиток сім'ї.
- В) сукупність окремих стадій, які проходить сім'я в своєму розвитку з моменту свого створення.
- Г) Не має вірної відповіді.

*16) До особистісних чинників можна віднести наступні:*

- А) освіта, соціальні фактори, здоров'я.
- Б) здоров'я, соціальні фактори.
- В) соціальні фактори.
- Г) Не має вірної відповіді.

*17) Група членства – це?*

- А) група, до якої належать певні особи і яка безпосередньо впливає на їх поведінку, наприклад, сім'я, товариші по службі, друзі.
- Б) група, за якою особа здійснює пряме або непряме порівняння при формуванні своїх відносин і ліній поведінки.
- В) група, що має спільні інтереси.
- Г) Не має вірної відповіді.

*18) Референтна група – це?*

- А) група, до якої належать певні особи і яка безпосередньо впливає на їх поведінку, наприклад, сім'я, товариші по службі, друзі.
- Б) група, за якою особа здійснює пряме або непряме порівняння при формуванні своїх відносин і ліній поведінки.
- В) група, що має спільні інтереси.
- Г) Не має вірної відповіді.

*19) Соціальні фактори включають в себе малі групи, які поділяються на:*

- А) референтні групи, сім'ю, соціальні ролі.
- Б) групи членства, референтні групи, сім'ю, соціальні ролі і статус.
- В) референтні групи, соціальні ролі і статус.
- Г) Не має вірної відповіді.

*20) Під соціальною роллю розуміються?*

- А) купівельна поведінка в туризмі.
- Б) певні види діяльності, які, як очікується, здійснить індивід по відношенню до людей, які його оточують.
- В) соціальна приналежність людини.
- Г) Не має вірної відповіді.

### ***Література до Розділу 5***

1. Адлер Ю. П. Хороший потребитель - довольный потребитель, или что приходит в голову, когда говорят про удовлетворенность и лояльность / Ю. П. Адлер, С. В. Турко. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2006. – 41 с.

2. Алешина И.В. Поведение потребителей / И. В. Алешина. – М.: Экономистъ, 2006. - 525 с
3. Андреева И.В. Экономическая психология / И. В. Андреева. – СПб.: Питер, 2000.- 512 с.
4. Безрутченко Ю. В. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме / Ю. В. Безрутченко. – М.: Дашков и Ко, 2010, - 164 с.
5. Блэкуэлл Р. Д. Поведение потребителей / Р. Д. Блэкуэлл, П. Миниард, Дж. Энджел. – СПб.: Питер, 2007. - 943 с
6. Емельянов Е. Н. Психология бизнеса / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына. – М.: АРМАДА, 1998. – 511 с.
7. Калачева И. В. Экономическая психология Учебно-методический комплекс / И. В. Калачева. - Могилев: МГУ им. А.А. Кулешова, 2010. – 216 с.
8. Наумов В.Н. Модели поведения потребителей в маркетинговых системах Учебное пособие / Под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, проф. Г. Л. Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 240 с.
9. Організація ведення переговорів (для менеджерів ЗЕД) : навч. посіб. / уклад.: О. П. Крупський, О. В. Щипанова. – Д.: Вид-во Дніпропетровського нац. ун-ту, 2012. – 296 с.
10. Спасенников В. В. Экономическая психология : Учебное пособие / В. В. Спасенников. – М.: Изд-во «ПЭРСЭ», 2003. – 448 стр.
11. Черевичко Т. В. Экономика туризма / Т. В. Черевичко. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 364 с.

## **Розділ 6. ПСИХОЛОГІЯ МЕНЕДЖЕРА ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

### **6.1. *Поняття психології менеджера***

Менеджмент - вид діяльності по керівництву людьми в найрізноманітніших організаціях, вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Цей соціальний шар в економічно розвинених країнах уже давно перетворився на вельми впливову суспільну силу.

Специфіка управлінського процесу зводиться до того, щоб забезпечити з боку керівника цілеспрямоване виконання виробничого завдання підлеглими. Перед керівником завжди постає необхідність приділяти постійну увагу насамперед трьом аспектам в своїй управлінській діяльності:

- виявляти увагу до людей як безпосереднім виконавцям виробничих завдань, що має на увазі навчання їх стилю поведінки, що відповідає виробничим завданням, підвищення їх кваліфікації, розвиток у них позитивних ціннісних орієнтацій і мотивів професійної діяльності, формування виробничих колективів, розвиток корпоративного духу організації і т.п.;
- домагатися чіткого визначення цілей і завдань професійної діяльності, вирішення питань стратегії і тактики здійснення цілей організації в умовах змін у зовнішньому середовищі і ін;
- забезпечувати умови для виконання виробничих завдань, що включає в себе вдосконалення комунікацій, створення сприятливих умов на робочих місцях, раціональних управлінських і виробничих технологій, а також делегування виконавцям необхідних повноважень для прийняття оперативних рішень і т.д.

На практиці в ході своєї управлінської діяльності керівники можуть віддавати перевагу: тільки виробничим завданням, виробничим завданням і суб'єктам діяльності (виконавцям завдань); всіма зазначеними раніше напрямками управлінської діяльності і поряд з цими напрямками також і іншим важливим у даний момент показниками.

Незважаючи на те що менеджери туристських фірм грають різноманітні ролі, необхідно виділити головні з них - ті, які вирішують всі менеджери, незалежно від типу їх туристської фірми і видів обслуговуваних ними мандрівників.

По-перше, це виконання функцій з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Менеджер наділений правом приймати управлінські рішення, він же несе і відповідальність за їх наслідки.

По-друге, це інформаційна роль менеджера, оскільки для того, щоб прийняти ефективне управлінське рішення, необхідно отримати та обробити достовірну економіко-управлінську інформацію про розвиток системи управління туризмом. Не дарма кажуть: хто володіє інформацією, той володіє світом. Від того, наскільки повною інформацією володіє менеджер, наскільки він може ясно і

чітко доводити потрібну інформацію до виконавців, у великій мірі залежить і результат його роботи.

По-третє, менеджер виступає в якості керівника, що формує відносини всередині і поза турфірми, мотивуючого членів трудового колективу на досягнення практичних і стратегічних цілей організації.

Робота менеджера в туристській індустрії представляється як виконання управлінських функцій в системі «людина-людина». Це накладає свій відбиток на вибір стилю керівництва туристською фірмою, оскільки туризм від інших систем управління відрізняється імовірнісним характером туристських явищ і процесів. Неможливо з високим ступенем імовірності прогнозувати туристську майбутність, оскільки кожна особистість, на яку направлено керуючий вплив, по своєму унікальна, а її поведінка в просторі і часі залежить як від суб'єктивних, так і від об'єктивних чинників. Тому використовувати в туризмі такий тонкий інструмент менеджменту, як стиль управління, слід з великою обережністю і на високому професійному рівні.

Вибір стилю керівництва багато в чому залежить від того, яке завдання ставить перед собою менеджер:

- управляти – керівник дає точні вказівки підлеглим і сумлінно стежить за виконанням його завдань;
- направляти – менеджер управляє і спостерігає за виконанням завдань, але обговорює рішення зі співробітниками, просить їх вносити пропозиції і підтримує їхню ініціативу;
- підтримувати – менеджер надає співробітникам допомогу при виконанні ними завдань, розділяє з ними відповідальність за правильне прийняття рішень;
- делегувати повноваження – менеджер передає частину своїх повноважень виконавцям, покладає на них відповідальність за прийняття приватних рішень і досягнення мети підприємства.

Для авторитарного (автократичного) стилю характерна централізація влади в руках одного керівника, що вимагає, щоб про всі справи доповідали тільки йому. Цьому стилю властиві ставка на адміністрування і обмежені контакти з підлеглими. Такий менеджер одноосібно приймає (або скасовує) рішення, не даючи можливості проявити ініціативу підлеглим. Іншими словами, основний зміст його управлінської діяльності складається з наказів і команд.

Керівник стає автократом тоді, коли за своїми якостями він нижчий рівня людей, якими керує, або якщо у його підлеглих занадто низька загальна і професійна культура.

Цей стиль керівництва не стимулює прояв ініціативи у підлеглих: вона, навпаки, часто карається автократом, що робить неможливим підвищення ефективності роботи фірми. В таких умовах, природно, відсутня задоволеність працею, так як підлеглі автократові співробітники вважають, що їхні творчі сили не знаходять належного застосування.

Менеджер, який використовує переважно демократичний стиль, прагне якомога більше питань вирішувати колегіально, систематично інформувати підлеглих про стан справ у колективі, правильно реагує на критику. У спілкуванні



з підлеглими він гранично ввічливий і доброзичливий, перебуває з ними в постійному контакті, частина управлінських функцій делегує іншим фахівцям, довіряє людям. Він вимогливий, але справедливий. При такому стилі керівництва в підготовці до реалізації управлінських рішень беруть участь всі члени колективу.

Керівник-демократ уникає нав'язування своєї волі підлеглим. Він публічно не демонструє своєї переваги над членами керованого ним колективу, намагається залучити своїх підлеглих до вироблення та прийняття рішень, підтримує ініціативу і самостійність.

Демократичний менеджер при проведенні ділових нарад розміщується, як правило, в середині групи. Це створює невимушену обстановку при обговоренні проблем розвитку фірми.

Керівник з ліберальним стилем керівництва практично не втручається у діяльність колективу, а працівникам надано повна самостійність і можливість індивідуальної та колективної творчості. Такий керівник з підлеглими зазвичай ввічливий, готовий скасувати раніше прийняте ним рішення, особливо якщо це загрожує його популярності. Лібералів відрізняє безініціативність, неосмислене виконання директив вищестоящих органів управління.

## ***6.2. Особливості трудової діяльності менеджера по туризму***

Менеджмент туристської організації виконує подвійне завдання. З одного боку, з його допомогою вирішуються управлінські проблеми та досягаються мети туристського підприємства, а з іншого - він має на меті сприяння розвитку туристичного регіону. З цієї особливості випливають і подвійні цілі менеджменту в туризмі.

Перша мета - на основі раціоналізації управління трудовими процесами забезпечити сталий розвиток своєї фірми.

Друга мета - сприяти у забезпеченні життєздатності (конкурентоспроможності) свого регіону на ринку туристичних послуг. Виконати цю мету можна, зберігши конкурентоспроможність регіону.

Туристська фірма представляє собою цільове об'єднання зацікавлених елементів і ланок системи. Держава, постачальники, клієнти, акціонери і співробітники - все привносять свій внесок в розвиток підприємства і впливають на трудові процеси. У зв'язку з цим трудові відносини в туризмі слід розглядати з урахуванням таких чинників:

- клієнти хочуть отримати послуги за вигідними цінами;
- населення хотіло б мати в своєму місті можливість працевлаштування і певні соціальні послуги - культурні заходи, податкові надходження від туризму до місцевого бюджету, - але відчувати при цьому якомога менше проявів зовнішніх ефектів від туристської діяльності;
- держава розраховує на податкові збори і робочі місця;
- постачальники зацікавлені у вигідних пропозиціях і стійкою платоспроможності;

- співробітники фірми високо цінують свою надійну і вигідну роботу, і зацікавлені в хорошому іміджі підприємства;
- кредитори очікують оплату відсотків або дивідендів;
- широкі кола громадськості хотіли б відчувати від туризму якнайменше зовнішніх негативних впливів.

Само собою зрозуміло, що між цими групами виникають конфлікти, зумовлені відмінністю їхніх цілей та інтересів. Щоб менеджмент був успішним і залишався таким протягом тривалого часу, він повинен задовольнити інтереси всіх груп. Надалі всі групи повинні бути готові до співпраці або хоча б до моральної чи якоїсь іншої підтримки туристської фірми.

Передумовою роботи з різними групами населення є метод врівноваження інтересів, який має здійснюватися у формі підприємницької політики. Підприємницька політика створює норми, за якими філософія менеджменту (мета підприємства в суспільстві і в економіці) встановлює правила відносин з різними групами-учасниками, а також розробляє довгострокові цілі підприємства.

В межах цих норм і формується система управління трудовими процесами на фірмі, в якій кожен індивідуум є членом однієї з робочих груп (наприклад, відділу реклами та інформації), а також членом зовнішньої групи - такий, як сім'я, коло друзів і т.д.

Саме в туристському підприємстві, яке здійснює свою діяльність переважно у невеликих районах і має видимі структури, від кожного співробітника залежить стан справ в його робочій групі. Співробітник потрапляє у виробничий конфлікт, якщо він повинен представляти такі цілі підприємства, які суперечать цілям зовнішньої групи співробітника (зручному виконанню роботи) або цілям його сім'ї (можливості працевлаштування в своєму районі). Так, наприклад, співробітник, що обслуговує лижні трампліни в горах, зацікавлений в тому, щоб його підприємство якомога швидше набуло нового спеціального транспорту для прокладки лижні.

Одночасно той же співробітник може бути членом Альпійської корпорації, яка виступає проти установок з напилування снігу.

Таким чином, він є частиною тієї організації, яка повинна терміново знизити свої витрати і в той же час підвищити безпеку від завалів снігу.

Завдання менеджменту в галузі управління процесами праці – розпізнати у своїх співробітників, що належать до різних формальним і неформальним зовнішнім групам, протиріччя в цілях і згладити ці протиріччя, використовуючи чітку підприємницьку політику і різні методи управління. Незважаючи на подібні цільові конфлікти і перехресчуються формальні і неформальні структури, менеджер з праці повинен спільно зі своїми співробітниками створити ефективну соціально-економічну систему, а також цілеспрямовано формувати структуру підприємства та дотримуватися правил управлінських і трудових відносин. У цьому випадку управління процесами праці, побудоване на науковій основі, грає вирішальне значення.

Управлінська праця в туризмі не створює матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного робітника і в цьому відношенні він виступає як праця продуктивний. Поняття управлінської праці в певній мірі

пов'язано з поняттям управління як об'єкту або сфери його застосування. Якщо вважати, що будь-яка праця проявляється у двох формах – фізичної та розумової, то управлінська праця - одна з різновидів розумової праці.

Управлінська праця виділилася в особливу категорію суспільної праці з наступною диференціацією за видами і підвидів робіт і ґрунтується на розумінні управління як виду професійної діяльності, притаманною кожному спільної праці. Якщо в одному загальному процесі праці бере участь група осіб, то обов'язково виникає необхідність координації їх трудових зусиль.

Управлінська праця – вид суспільної праці, основне завдання якого - забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів у цілому.

Це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації. Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, його технічним оснащенням, а також взаємовідносинами, що виникають в процесі виконання управлінських функцій.

Управлінська праця має свої специфічні особливості:

1. Інформаційний характер безпосереднього предмета і продукту цієї праці, обумовлений принциповою відмінністю трудового процесу по його змісту і результатів від інших видів праці. Результати праці персоналу управління оцінюються не за кількістю виданих розпоряджень та випущених документів, а по їх впливу на діяльність колективу підприємства.

2. Він бере участь у створенні матеріальних благ не прямо, а через працю інших осіб.

3. В якості предмета управлінської праці виступають управлінський процес і люди, що беруть участь в ньому.

4. Його результатом є управлінські рішення.

5. Кошти цього виду праці - організаційна та обчислювальна техніка.

6. Це праця розумовий, тому пряме вимірювання її продуктивності можливо лише щодо технічних виконавців і частково фахівців.

З розвитком ринкових відносин і поглибленням процесів поділу і кооперації праці управлінська праця відокремлюється у відносно самостійну сферу і закріплюється певними організаційними формами, що утворюють в сукупності автономну систему управління організацією. Від рівня управлінської праці залежить не тільки використання поверхневих, а й глибинних (стратегічних) резервів організації.

Головна особливість цього виду трудової діяльності в тому, що завдання розвитку і вдосконалення організації керівник вирішує в організаційному аспекті, впливаючи на людей, які повинні вирішувати такі завдання. Саме ці обставини вимагають від людини, що займається даною специфічною діяльністю, творчого підходу до неї. Якість рішень, прийнятих менеджерами, залежить не тільки від їх знань і кваліфікації, а й від особистісних якостей, практичного досвіду, інтуїції та здорового глузду.

### **6.3. Психологічні вимоги до менеджера туристичної галузі**

Для здійснення діяльності в галузі туристичних послуг менеджери цієї галузі будь-яких рівнів управління повинні володіти рядом компетенцій і відповідати певним вимогам. Розглянемо детальніше кожні з них.

#### **1. Знання спеціальності:**

- знання технології виробничого процесу та його функціонування;
- знання теорії менеджменту, основних законів і прийомів;
- знання загальної економічної теорії;
- знання теорії маркетингу; а також загальна ерудиція за фахом;
- знання науки психології (дуже важливо при роботі з клієнтами).

Менеджер по туризму повинен володіти міцною теоретичною базою знань своєї області роботи. Клієнти мають різного роду кругозір, потреби, побажання. Вони можуть поставити абсолютно будь-яке питання працівник туристичної галузі має бути завжди готовий надати необхідну інформацію. Це один з ключів роботи в області надання послуг.

#### **2. Особисті якості:**

- вміння бути у формі;
- витривалість в стані невизначеності і стресу; витримка в будь-якій конфліктній ситуації;
- комунікативність;
- вміння слухати;
- пристосовуваність до ситуації;
- прийнятливність критики, самокритичність;
- впевненість в собі;
- авторитетність;
- прагнення до успіху і готовність працювати для цього;
- вік і зовнішні дані;
- сила волі
- харизма.

Саме завдяки цим якостям менеджер здатний залучити клієнта та правильно його обслужити, задовольнивши його очікування та потреби. Особистісні якості відіграють іноді вирішальну роль для споживача туристичних послуг.

#### **3. Особисті здібності:**

- вміння переконувати;
- вміння розподіляти обов'язки і давати чіткі вказівки;
- вміння стимулювати і мотивувати;
- легкість в спілкуванні, тактовність і дипломатичність;

#### **4. Інтелектуальні здібності:**

- розум і розсудливість;
- творчий потенціал;
- логічне, структурне, системне мислення;
- інтуїція.

Дані здібності та вміння допомагають менеджеру правильно скоординувати діяльність своїх відділів, стимулювати працівників до діяльності і залишатися для них авторитетом. У сфері туризму інтуїція творчий потенціал відіграє значиму роль, так як дана сфера діяльності вимагає креативу та певного професійного чуття на те, який тренд буде успішним в тому чи іншому сезоні.

#### **5. Робочі прийоми:**

- раціональність і системність в роботі;
- вміння максимально концентруватися;
- вміння прийняття рішень і зняття проблем;
- самоменеджмент;
- вміння висловлювати свої думки, вести переговори;

#### **6. Фізичні можливості:**

- активність і рухливість;
- енергійність;
- сила і здоров'я.

Особистість керівника, його досвід, ділові та характерологічні особливості грають провідну роль в управлінні та роботі з персоналом. Але вимоги та якості особистості керівника не можна розглядати окремо від роду його діяльності.

Є також якості, які перешкоджають ефективної професійної діяльності, а саме:

- відсутність схильності до роботи з людьми;
- агресивність, нетерпимість до людей;
- нерішучість, замкнутість;
- ригідність мислення (нездатність змінювати способи рішення задач відповідно до мінливих умов середовища);
- низький рівень розвитку чи відсутність організаторських і комунікативних здібностей;
- відсутність ораторських здібностей;
- невміння слухати клієнта;
- егоїзм;
- неорганізованість, недисциплінованість.

Питання про прояв і формуванні якостей особистості керівника та його діяльності має розглядатися в безпосередньому зв'язку з тим, що і сама діяльність керівника теж істотно змінюється в результаті придбання ним нових якостей і зміни існуючих. Однак сказане не виключає можливості і необхідності визначити в узагальненому вигляді ті вимоги, яким повинен відповідати керівник будь-якого управлінського рангу у різних соціальних організаціях. Розглянемо основні властивості керівника:

##### **1. Соціальна спрямованість діяльності.**

Керівник як офіційна особа повинен добре знати законодавчі, нормативні акти, які регламентують діяльність соціальних організацій. Він повинен добре розуміти основні тенденції в розвитку сучасної політики, економіки, права та інших сфер життя держави.

##### **2. Організаторські здібності.**

Одне з основних якостей керівника - уміння організувати спільну роботу людей. Проте поєднувати вирішення організаційно-технічних завдань з людьми не так просто. Багатьом керівникам буває легше зробити що-небудь самому, ніж домогтися виконання цього від інших. Це найлегший, але самий безперспективний шлях, оскільки самому все не зробити, і з часом керівник виявляє, що його підлеглі відвикли від самостійності, не можуть або вже не хочуть самостійно приймати рішення. А між тим в даний час одна з центральних завдань, яке доводиться вирішувати керівникам у своїх колективах, - це створити умови для прояву активності, ініціативи, творчості людей, розвитку їх активної мотивації.

У ряді досліджень показано, що організаторські здібності включають в себе наступні психологічні властивості особистості:

- здатність відображати з достатньою повнотою психологію керованої групи в ході вирішення спільних завдань;
  - практична спрямованість розуму – оволодіння знаннями і вміннями в галузі практичної психології, готовність застосовувати їх у процесі вирішення організаторських завдань;
- психологічний такт - наявність почуття міри у взаєминах з людьми;
- наявність енергійності - здатність заряджати своєю енергією організованих людей;
- вимогливість - здатність пред'являти до людей адекватні вимоги в залежності від особливостей ситуації;
- критичність - здатність виявити і виразити значимі для даної діяльності відхилення від умов, що диктуються поставленим завданням;
- схильність до організаторської діяльності - потреба в ній.

3. Високі моральні якості: справедливість і об'єктивність в оцінці співробітників, гуманність, чуйність, тактовність, чесність. Не тільки в плані своєї ділової компетенції, а й у своїх моральних якостях керівник повинен бути зразком для підлеглих.

Характер керівника виявляється в стилі керівництва, бо він служить також еталоном поведінки для підлеглих. Тому так важливо враховувати властивості характеру при призначенні людини на керівну посаду. Працівник виробничих колективів вважають, що важко і неприємно працювати з керівником, якщо він не урівноважений, грубий, несправедливий. Це значно знижує продуктивність праці.

4. Емоційно-вольові риси характеру: цілеспрямованість, принциповість, наполегливість, рішучість, дисциплінованість, захопленість, здатність показати ці якості своїх підлеглих і вести їх за собою. Вольові якості людини здавна вважалися основними його вміннями управляти.

5. Інтелектуальні здібності: спостережливість, аналітичність мислення, здатність до прогнозування ситуацій і результатів діяльності, оперативність і логічність пам'яті, стійкість і розподіленість уваги.

6. Уміння підтримувати свій авторитет.

Авторитет заснований на:

- Займаному керівником офіційному статусі (посада та влада);

- визнання його переваги та права приймати відповідальні рішення в умовах спільної діяльності.

Справжнім авторитетом користується керівник - лідер, тому що в його поведінці присутні обидва властивості.

7. Імідж керівника - важлива складова його авторитету. Поняття

іміджу відображає сучасні вимоги до зовнішнього вигляду керівника, який не тільки спілкується з підлеглими, але й здійснює функцію представництва керованої ним групи перед обличчям інших соціальних організацій. Тому зовнішність керівника, культура мови, манери - все це елементи його іміджу. В сучасних умовах існують іміджмейкери, які створюють образ керівника, формуючи цей образ у відповідності з очікуваннями публіки.

#### **6.4. Психологічні «профілі» вітчизняних менеджерів**

Туризм є в Україні досить молодою галуззю, яка знаходиться на початковій стадії свого розвитку. А тому вітчизняні менеджери з туризму в значній мірі відрізняються від зарубіжних представників даної сфери діяльності.

Поняття менеджменту - управління організацією та її структурними складовими - не до кінця устаканилось в розумінні українських управлінців і до цих пір не розроблена чітка структура керівництва організацією за допомогою вітчизняних методологій. На даний момент керівники користуються іноземними розробками і методиками управління персоналом.

Вітчизняні менеджери туристичної діяльності часто не володіють чотирма основними вимогами: політичної грамотністю, моральною стійкістю, компетентністю, наявністю організаторських здібностей.

Для порівняння наведемо кваліфікаційні вимоги Великобританії, якими зобов'язаний володіти менеджер з туризму:

- розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних обов'язків і стилів роботи, володіння способами збільшення ефективності управління;
- здатність розбиратися в сучасній інформаційній технології і засобах комунікації, необхідних для управлінського персоналу;
- ораторські здібності й уміння висловлювати думки;
- володіння мистецтвом управління людьми, підбору та підготовки кадрів, регулювання відносин серед підлеглих;
- здатність налагоджувати відносини між фірмою і її клієнтами, управляти людськими ресурсами, планувати і прогнозувати їхню

діяльність;

Українським менеджерам в наш час не вистачає певних особистісних якостей, які дуже впливають на успішність їх діяльності, особливо, коли це стосується туристичної галузі.

До таких особистісних якостей можна віднести: нестандартне мислення, креативність, ініціативність, вміння виконувати зобов'язання й обіцянки, високий рівень ерудиції, твердість характеру, справедливість, тактовність і т.д.

Відмінною рисою вітчизняних менеджерів є рішучість і наполегливість в досягненні мети, ініціативність в діях. Однак, потрібно чітко розмежовувати рішучість і авторитаризм.

Великою проблемою на даний момент виступає встановлення авторитарного режиму в організаціях, що призводить не тільки до зниження працездатності персоналу, демотивує його, але також згубно впливає на загальні результати діяльності організації. Співробітники повинні довіряти своєму керівникові, в іншому випадку неможливо буде досягнути бажаного результату.

Важливим елементом в управлінській діяльності є етичні норми. Це дотримання норм насамперед ділової етики, тобто етичні норми поведінки менеджера в ринковій економіці, його моральні принципи й ідеали.

Стосовно туризму мова перш за все повинна йти про наступний: максимізація прибутку не повинна досягатися за рахунок руйнування навколишнього середовища; в конкурентній боротьбі слід використовувати лише «дозволені» прийоми, тобто дотримуватися правил ринкової гри; справедливий розподіл благ; особистий приклад дотримання етичних норм на роботі і в побуті; дисциплінованість і моральна стійкість. Це є вкрай релевантним для українських менеджерів.

Менеджери повинні підвищувати ефективність управління, на яку впливають: вміння визначити темперамент і характер підлеглих; вміння керувати собою; вміння оцінити і підібрати працездатний персонал; вміння бачити і забезпечувати перспективу розвитку свого колективу; винахідливість і здатність до інновацій; висока здатність впливати на оточуючих; знання сучасних управлінських підходів.

Існують деякі області, в яких вітчизняні менеджери, м'яко кажучи, не компетентні, що і є для них обмеженням їх діяльності. Виявивши такі обмеження, можна зосередити увагу на тих факторах, які перешкоджають повній реалізації всіх особистих можливостей менеджера.

У зв'язку з цим вирізняються такі обмеження в діяльності вітчизняного керівника:

Невміння управляти собою. Кожен менеджер повинен навчитися керувати собою і спілкуватися з підлеглими як з унікальним і безцінним ресурсом. Ті керівники, які не вміють керувати собою (правильно «розряджатися», боротися з конфліктами і стресами, ефективно використовувати свій час, енергію і навички), обмежені цієї нездатністю і не можуть керувати іншими людьми. Це один з перших аспектів, які українські менеджери повинні посилено розвивати.

Розмиті особисті цінності. Менеджери повинні щодня приймати безліч рішень, які базуються на особистих цінностях та принципах. Якщо особисті цінності не ясні для себе і оточуючих, то вони будуть сприйматися в перекрученому вигляді. В результаті цього ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень знизиться. У вітчизняних менеджерів не завжди визначені власні основні принципи і цінності, найчастіше вони розмиті.

Неясні особисті цілі. Українським менеджерам бракує ясності в особистих цілях. Менеджер, не здатний визначити свої цілі, не може досягти успіху в управлінській діяльності та обмежений цієї нечіткістю.



Загальмований особистий розвиток. Здатність до саморозвитку характеризується не тільки постійним навчанням, а й умінням впровадити в практику отримані знання. Менеджери нашої країни повинні працювати над власним саморозвитком для того, щоб вдосконалити свої особистісні компетенції.

Відсутність творчості в роботі. Можна навести багато прикладів, як той чи інший менеджер не може проявити в належній мірі творчий (нестандартний) підхід у своїй діяльності. Ця якість особливо необхідно сучасним менеджерам, коли повсюдно ведеться пошук шляхів ефективного переходу до ринкової економіки.

Невміння навчати. Кожен керівник повинен дбати про підвищення компетентності тих, ким він керує. Хороший керівник виступає, крім усього іншого, і в ролі вчителя. Підвищення кваліфікації, в якій би формі воно не проводилося, - найважливіший елемент управлінської ефективності. Вітчизняному менеджеру не вистачає здібності і терпіння допомагати розвитку інших, а тому він обмежений у своїй діяльності невмінням навчати.

Таким чином, ринкова економіка вимагає від менеджера: спроможності управляти собою; розумних особистих цінностей; чітких особистих цілей; постійного особистого зростання (розвитку); навичок вирішення проблеми; винахідливості і здатності до інновацій; здатності впливати на оточуючих; знання сучасних управлінських підходів; організаторських здібностей; здатності навчати підлеглих.

### ***Контрольні запитання та тести до Розділу 6***

1. Менеджмент – це
2. Назвіть стилі керівництва, та коротко опишіть кожен з них
3. Яке завдання виконує менеджмент туристської організації?
4. З урахуванням яких чинників слід розглядати трудові відносини в туризмі?
5. Які специфічні особливості має управлінська праця?
6. Чим повинен володіти менеджер для здійснення діяльності в галузі туристичних послуг? Коротко описати кожен компетенцію.
7. Які якості перешкоджають ефективній професійній діяльності?
8. Назвіть основні властивості керівника.
9. Що включають в себе організаторські здібності?
10. Ринкова економіка вимагає від менеджера бути:

### **Тести:**

*1) Менеджмент – це?*

- А) вид діяльності по керівництву людьми в найрізноманітніших організаціях.
- Б) вид діяльності по керівництву людьми в найрізноманітніших організаціях, вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.
- В) вміння добиватися поставлених цілей.
- Г) Не має вірної відповіді.

2) *Перед керівником завжди постає необхідність приділяти постійну увагу насамперед таким аспектам своєї управлінської діяльності, як:*

А) виявляти увагу до людей як безпосереднім виконавцям виробничих завдань, що має на увазі навчання їх стилю поведінки, що відповідає виробничим завданням, підвищення їх кваліфікації, розвиток у них позитивних ціннісних орієнтацій і мотивів професійної діяльності.

Б) домагатися чіткого визначення цілей і завдань професійної діяльності, вирішення питань стратегії і тактики здійснення цілей організації в умовах змін у зовнішньому середовищі і ін;

В) забезпечувати умови для виконання виробничих завдань, що включає в себе вдосконалення комунікацій, створення сприятливих умов на робочих місцях, раціональних управлінських і виробничих технологій, а також делегування виконавцям необхідних повноважень для прийняття оперативних рішень і т.д.

Г) Правильно А), Б), В).

3) *Туристська фірма представляє собою:*

А) вид діяльності по керівництву людьми в найрізноманітніших організаціях.

Б) цільове об'єднання зацікавлених елементів і ланок системи.

В) сукупність зацікавлених елементів і ланок системи.

Г) Не має вірної відповіді.

4) *У зв'язку з цим трудові відносини в туризмі слід розглядати з урахуванням таких чинників:*

А) клієнти хочуть отримати послуги за вигідними цінами;

Б) держава розраховує на податкові збори і робочі місця;

В) кредитори очікують оплату відсотків або дивідендів;

Г) Правильно А), Б), В).

5) *Управлінська праця – це?*

А) вид суспільної праці, основне завдання якого - забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів у цілому.

Б) вид трудового процесу.

В) це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації.

Г) Правильно А) і В).

б) *Управлінська праця має свої специфічні особливості, такі як:*

А) в якості предмета управлінської праці виступають управлінський процес і люди, що беруть участь в ньому.

Б) інформаційний характер безпосереднього предмета і продукту цієї праці.

В) кошти цього виду праці - організаційна та обчислювальна техніка.

Г) Правильно А), Б), В).

7) *До психологічних вимог менеджера туристичної галузі відносяться:*

- А) знання спеціальності.
- Б) особисті якості, особисті здібності, інтелектуальні здібності.
- В) робочі прийоми, фізичні можливості.
- Г) Правильно А), Б), В).

8) *До робочих прийомів відносять:*

- А) раціональність і системність в роботі; вміння прийняття рішень і зняття проблем;
- Б) вміння максимально концентруватися; самоменеджмент;
- В) активність і рухливість;
- Г) Правильно А), Б).

9) *До таких психологічних вимог менеджера туристичної галузі, як фізичні можливості відносять:*

- А) раціональність і системність в роботі; вміння прийняття рішень і зняття проблем;
- Б) вміння максимально концентруватися; самоменеджмент;
- В) активність і рухливість; енергійність; сила і здоров'я.
- Г) вміння розподіляти обов'язки і давати чіткі вказівки;

10) *До таких психологічних вимог менеджера туристичної галузі, як особисті здібності відносять:*

- А) логічне, структурне, системне мислення; розум і розсудливість; творчий потенціал;
- Б) вміння максимально концентруватися; самоменеджмент;
- В) активність і рухливість; енергійність; сила і здоров'я.
- Г) вміння розподіляти обов'язки і давати чіткі вказівки; вміння стимулювати і мотивувати;

11) *До таких психологічних вимог менеджера туристичної галузі, як інтелектуальні здібності відносять:*

- А) логічне, структурне, системне мислення; розум і розсудливість; творчий потенціал;
- Б) вміння максимально концентруватися; самоменеджмент;
- В) активність і рухливість; енергійність; сила і здоров'я.
- Г) вміння розподіляти обов'язки і давати чіткі вказівки; вміння стимулювати і мотивувати;

12) *Назвіть якості, які перешкоджають ефективній професійній діяльності, а саме:*

- А) відсутність схильності до роботи з людьми; агресивність, нетерпимість до людей;
- Б) вміння максимально концентруватися;

- В) активність і рухливість; енергійність; сила і здоров'я.
- Г) вміння розподіляти обов'язки і давати чіткі вказівки; вміння стимулювати і мотивувати;

*13) Основні властивості керівника:*

- А) соціальна спрямованість діяльності.
- Б) організаторські здібності.
- В) високі моральні якості: справедливість і об'єктивність в оцінці співробітників, гуманність, чуйність, тактовність, чесність.
- Г) Правильно А), Б), В).

*14) Імідж керівника – це?*

- А) важлива складова його авторитету.
- Б) те, що складає уявлення про керівника.
- В) Поняття іміджу відображає сучасні вимоги до зовнішнього вигляду керівника, який не тільки спілкується з підлеглими, але й здійснює функцію представництва керованої ним групи перед обличчям інших соціальних організацій.
- Г) Правильно А), В).

*15) Для порівняння наведемо кваліфікаційні вимоги Великобританії, якими зобов'язаний володіти менеджер з туризму:*

- А) розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних обов'язків і стилів роботи, володіння способами збільшення ефективності управління;
- Б) здатність розбиратися в сучасній інформаційній технології і засобах комунікації, необхідних для управлінського персоналу;
- В) ораторські здібності й уміння висловлювати думки;
- Г) Правильно А), Б), В).

*16) У ряді досліджень показано, що організаторські здібності включають в себе наступні психологічні властивості особистості:*

- А) здатність відображати з достатньою повнотою психологію керованої групи в ході вирішення спільних завдань;
- Б) схильність до організаторської діяльності - потреба в ній.
- В) ораторські здібності й уміння висловлювати думки;
- Г) Правильно А), Б).

*17) Психологічний такт – це?*

- А) наявність почуття міри у взаєминах з людьми;
- Б) здатність заряджати своєю енергією організованих людей;
- В) здатність пред'являти до людей адекватні вимоги в залежності від особливостей ситуації;
- Г) здатність виявити і виразити значимі для даної діяльності відхилення від умов, що диктуються поставленим завданням;

18) *Наявність енергійності – це?*

- А) наявність почуття міри у взаєминах з людьми;
- Б) здатність заряджати своєю енергією організованих людей;
- В) здатність пред'являти до людей адекватні вимоги в залежності від особливостей ситуації;
- Г) здатність виявити і виразити значимі для даної діяльності відхилення від умов, що диктуються поставленим завданням;

19) *Вимогливість – це?*

- А) наявність почуття міри у взаєминах з людьми;
- Б) здатність заряджати своєю енергією організованих людей;
- В) здатність пред'являти до людей адекватні вимоги в залежності від особливостей ситуації;
- Г) здатність виявити і виразити значимі для даної діяльності відхилення від умов, що диктуються поставленим завданням;

20) *Критичність – це?*

- А) наявність почуття міри у взаєминах з людьми;
- Б) здатність заряджати своєю енергією організованих людей;
- В) здатність пред'являти до людей адекватні вимоги в залежності від особливостей ситуації;
- Г) здатність виявити і виразити значимі для даної діяльності відхилення від умов, що диктуються поставленим завданням.

### ***Література до Розділу 6***

1. Данилова М. М. Профессиональная подготовка менеджеров хозяйствующих организаций сферы туризма: Монография / М. М. Данилова, А. П. Шарухин, Т. Г. Шарухина. – СПб: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2005. – 328 с.
2. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі / О. В. Данчева, Ю. М. Швалб - К.: Лібра, 1999. - 270 с.
3. Зайцева М. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / М. А. Зайцева. – М.: Академия, 2003. – 224 с.
4. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма : учеб. / Н. И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2006. – 408 с.
5. Квартальнов В. А. Туризм / В. А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 336 с.
6. Мальска М. П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика / М. П. Мальска, О. Ю. Бодун. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
7. Руденко А. М. Психология социально-культурного сервиса и туризма / А. М. Руденко. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 313 с.
8. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме : учебю пособие / С. С. Скобкин. – М.: Магистр, 2011. – 447 с.

9. Соколинский В. М. Психологические основы экономики / В. М. Соколинский. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 215 с.
10. Экономическая психология / Под ред И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2000. – 512 с.

## **Розділ 7. ПСИХОЛОГІЯ ВЗАЄМОДІЇ З ДІЛОВИМИ ПАРТНЕРАМИ ТА КЛІЄНТАМИ**

### **7.1. Психологічні основи ділових контактів**

Ділове спілкування визначається як специфічна форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Ділове спілкування на відміну від його інших видів має свої особливості, а саме:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність певним загальноновизнаним і загальноприйнятим правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за рамки певного кола;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

Людина, яка спрямовує інформацію (комунікатор), і людина, яка її приймає (реципієнт), у діловому спілкуванні постійно міняються місцями, завдяки чому у людей, що спілкуються, має бути однакове розуміння не тільки значень, а й змісту слів.

Ефективне ділове спілкування - це не стільки обмін значеннями, скільки обмін думками. Більше того, це пошук спільного рішення.

Ділове спілкування підсвідоме здійснюється на певній відстані між людьми, причому виділяються такі види зон спілкування:

Інтимна зона (15 - 46 см) - спілкування з близькими, батьками, родичами.

Особиста зона (46 - 120 см) - відстань спілкування з друзями і однодумцями.

Зона соціального спілкування (1,2 - 2,0 м) - відстань на переговорах з приятелями і колегами по роботі.

Формальна зона (2,0 - 3,6 м) - ділові переговори, візити до вищих чиновників.

Загальнодоступна або публічна зона (більше 3,6 м) - спілкування з великою групою людей.

Величина кожної зони залежить не тільки від ситуації, а й від національно-культурного поля особистості, від статусу партнера, з яким ведеться спілкування, від власного настрою. У діловому спілкуванні вироблені такі найбільш прийнятні правила:

- слід дотримуватись міри у дистанціюванні (не треба надмірно віддалятися і не надто наближатись до партнера);
- дистанція між партнерами повинна відповідати ситуації;
- не варто починати спілкування з відстані більш ніж 4 м. Найбільш прийнятними на такій дистанції може бути посмішка чи кивок головою на знак привітання;
- перші фрази краще говорити на відстані соціальної зони (залежно від близькості відносин з партнером);
- найбільш головними, важливими ідеями, інформацією з партнером обмінюються в особистій зоні;
- відстань треба долати поступово, а не перескакувати через одну чи дві зони. У такому разі легше досягти згоди, виважено розв'язати проблему;
- не порушати визначену зону, особливо інтимну, в ділових стосунках це є неприйнятним.

Нерідко ділове спілкування порівнюють з грою в шахи, де неможливо "закреслити" непродуманий хід. Якщо хід вже зроблено, ситуація змінюється, і наступні ходи необхідно робити за нових умов.

Ділове спілкування, як певний процес взаємодії людей, має свою стратегічну лінію, тактику проведення, а також певні фази.

До фаз ділового спілкування відносяться початкова, основна і завершальна.

Початкова фаза - протягом якої встановлюють вихідні контакти, настроєність на спілкування, йде орієнтація в ситуації. У цій фазі постає завдання: спонукати ділового партнера до спілкування, зацікавити, створити максимальне поле можливостей для обговорення проблем. Тут також оцінюється емоційний стан партнера, визначаються стратегія і тактика спілкування, вибирається певний тон взаємин, виявляється самооцінка партнера і йде орієнтація в розподілі ролей.

Основна фаза – протягом якої реалізується певна послідовність дій, а саме: встановлюється проміжна та кінцева мета спілкування, виконуються безпосередні мовні, немовні та документальні контакти, йде взаємний аналіз вихідних та проміжних пропозицій, пошук узгодження рішень, відбувається розподіл ролей за принципом "домінування-підпорядкування", визначення перспектив спілкування.

Завершальна фаза – протягом якої формулюються підсумки ділової взаємодії, відбувається вихід із контакту, формуються основи для подальшої взаємодії.



Здійснюються ділові взаємини у двох формах: контакту та взаємодії.

Контакт – це одиничний акт, в якому відсутня система узгодження дій партнерів стосовно один одного. Основу ж ділових взаємин партнерів складають не контакти, а їх взаємодія.

Взаємодія (інтерація) – аспект спілкування, що проявляється в організації людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення певної вигідної обом сторонам мети.

Під соціальною інтерацією (від лат. interaction - взаємодія) розуміють безпосередню міжособистісну комунікацію (обмін символами), важливою особливістю якої визначається здатність людини "виконувати роль іншого", уявляти, як її сприймає партнер по спілкуванню, і відповідно інтерпретувати ситуацію та конструювати свої дії.

Змістом взаємодії між людьми є певна і специфічна для соціальної структури суспільства сукупність економічних, правових, політичних відносин, які реалізуються у спілкуванні.

Розрізняють два типи міжособистісної взаємодії - співпраця (кооперація) і суперництво (конкуренція), які залежать від обраної стратегії і тактики спілкування.

У процесі спілкування знаходять свій вияв своєрідна суперечність: з одного боку, людина пристосовується до життя суспільства, засвоює його досвід, добути людством наукові і культурні досягнення, а з другого - вона відособлюється, формується її індивідуальна неповторність, самотність, що пояснюється його основними функціями.

У спілкуванні проявляються такі основні його функції:

1. Інформативно-комунікативна – з нею пов'язані усі процеси, які охоплюють сутність таких складників спілкування, як передача-прийом інформації та відповідна реакція на неї.
2. Регулятивно-комунікативна – відбувається процес коригування поведінки, коли людина може вплинути на мотиви, мету спілкування, програму дій, прийняття рішень.
3. Афективно-комунікативна – відбувається взаєморегуляція та взаємокорекція поведінки, здійснюється своєрідний контроль над усією сферою діяльності партнера. Тут можуть реалізуватися можливості навіювання, наслідування, вживаються усі можливі засоби переконання.

Стратегія ділового спілкування передбачає постановку певної цілі, яка стимулює волю учасника спілкування, заставляє його діяти усвідомлено, інтенсивно, мобілізувати свої здібності, знання, досвід, уміти підпорядковувати свої сили досягненню цієї мети.

Тактика ділового спілкування передбачає вибір певної моделі поведінки, яка в конкретній ситуації буде найбільш сприятливою у досягненні поставленої мети. Ґрунтується тактика спілкування на певних засадах, найважливішими з яких є:

- наявність декількох варіантів поведінки в однотипній ситуації і вміння оперативно ними скористатись;

- недопущення конфронтації чи конфліктів з діловим партнером;
- вмiле використання механiзмiв людської взаємодiї (прихильностi, симпатiї, антипатiї, довіри, поваги i т.п.);
- уважне ставлення до нових, хоч i незвичних на перший погляд iдей, думок;
- освоєння тих моделей поведiнки, якi приносять успiх у ділових стосунках;
- вмiння подати себе, правильно оцiнювати реакцiю партнерiв, вловлювати найменшi змiни в ситуацiї.

У тактицi спілкування розрiзняються сiм можливих його рiвнiв, знання яких дає змогу краще розiбратись в ситуацiї, глибше її зрозумiти, зробити певнi висновки, що стосуються як системи управлiння, так i встановлення підприємницьких контактiв.

## **7.2.Методи психологiчного впливу**

Психологiчний вплив на особистiсть переслiдує всiх i кожного у сучасному суспiльствi. Люди сприймають i видають iнформацiю, майже 30 % з якої, за даними дослiджень, є спробами вплинути на iнших людей.

iснують такi методи психологiчного впливу на особистiсть, манiпуляцiя та її види.

Психологiчна манiпуляцiя – метод двоякого, композиторного, спритного, рiшучого, подвiйного, рiвноважного, збалансованого впливу на психiку людини з метою введення її в незручне положення необхідностi вибору своєї поведiнки мiж двома альтернативами (мiж поганим i добрим, добрим i кращим, поганим i гiршим, поганим i нейтральним, добрим i нейтральним).

Психологiчна манiпуляцiя використовується полiтиками, iдеологами; в процесi дискусiй, полемiки, переговорiв i т. i. Психологiчна манiпуляцiя також лежить в основi такого стилю керiвництва, як демократiя.

Елементи психологiчної манiпуляцiї: (Образи, дiї, слова, положення).

- подвiйностi;
- спритностi;
- двоякiсть;
- рiвновага;
- композицiйностi;
- рiшучiсть;
- збалансованiсть.

Manipulus – латинський оригiнал термiну «манiпуляцiя» має два значення: а) пригоршня, горстка (manus – рука + re – наповнювати), б) маленька група, кучка, горсточка (manus + ri – слабка форма кореня). В другому значеннi це слово означало також невеликий загiн воiнiв (близько 120 чоловiк) в римському вiйську.

Маніпуляція – це вид психологічного впливу, майстерне виконання якого веде до прихованого порушення в іншій людині намірів, не збігаються з його актуально існуючими бажаннями.

#### Механізми, які реалізують маніпулятивний вплив

Приєднанням називають такий контакт, який в силу позитивного ставлення до нього аудиторії має тенденцію сам себе підтримувати, відтворюється вже без спеціальних великих зусиль маніпулятора. С. Кара-Мурза називає другим етапом після встановлення контакту з аудиторією (встановлення контакту передбачає створення каналу, по якому може пройти повідомлення). Розрізняють "приєднання по ." і "приєднання до .". Перше - це контакт, який підтримується в силу якихось об'єктивних ознак спільності (з мови, етнічної приналежності і т.д.). Головне завдання маніпулятора - "приєднання до ." (до якихось цінностей, гасел, дій).

Перше правило для успішного контакту - заявити про те, що відправник повідомлення входить з аудиторією в якусь спільність (за соціальною, національною, культурною ознакою і т.д.). Для цього вироблена ціла манера поведінки: колеги, однокласники, православні і т.д. Так, що перші ж кроки зі встановлення контакту служать кличем "ми з тобою однієї крові - ти і я!". Тому перша ознака маніпуляції - ухильність у викладі власної позиції, використання туманних слів і метафор. Ясне виявлення ідеалів та інтересів, які відстоює «відправник повідомлення», відразу включає психологічний захист тих, хто не поділяє цієї позиції, а головне, спонукає до внутрішнього діалогу, а він різко ускладнює маніпуляцію.

Психічні автоматизми. «Психічні автоматизми виступають в ролі передавальних важелів, завдяки яким енергія впливу маніпулятора перетворюється в енергію дії адресата». Психічні автоматизми - це типові схеми поведінки, природні для більшості людей. Жодна людина не може прожити без «автоматизмів» в сприйнятті та мисленні - обдумувати заново кожен ситуацію у нього не вистачить ані психічних сил, ні часу. Тут вперше з'являється поняття "стереотипу". Користь стереотипів для людини полягає в тому, щоб сприймати і оцінювати повідомлення швидко, не думаючи; маніпулятор може застосовувати їх як "фільтри", через які його жертви бачать дійсність.

Одним з головних «матеріалів», з яким орудує маніпулятор, є соціальні стереотипи. У словниках сказано: «Соціальний стереотип - стійка сукупність уявлень, що складаються в свідомості як на основі особистого життєвого досвіду, так і за допомогою різноманітних джерел інформації». Крізь призму стереотипів сприймаються реальні предмети, відносини, події, дійові особи. Стереотипи - невід'ємні компоненти індивідуальної та масової свідомості. Завдяки їм відбувається необхідне скорочення сприйняття та інших інформаційних та ідеологічних процесів у свідомості. «Зазвичай стереотипи включають в себе емоційне ставлення людини до якихось об'єктів і явищ, так що при їх виробленні мова йде не тільки про інформацію і мисленні, а про складне соціально-психологічному процесі. Таким чином, стереотипи, як

необхідний людині інструмент сприйняття і мислення, володіють стійкістю, можуть бути виявлені, вивчені і використані як мішені для маніпуляції.

Ще більш зручні для маніпулятора метафори – виражені художньо стереотипи – це готові штампи мислення, але штампи естетично привабливі. Поетично висловлена думка завжди грала величезну роль в з'єднанні людей та програмуванні їхньої поведінки. «Метафори, включаючи асоціативне мислення, дають величезну економію інтелектуальних зусиль». Відомо, що людина, щоб діяти в своїх інтересах (а не в інтересах маніпулятора), повинна реалістично визначити три речі: нинішній стан, бажаний для нього майбутній стан, шлях переходу від нинішнього стану до майбутнього. Спокуса заощадити інтелектуальні зусилля змушує людину замість вивчення та осмислення всіх цих трьох речей вдаватися до асоціацій та аналогій: називати ці речі якоюсь метафорою, яка відсилає до інших, вже вивчених станів. Частіше за все, ілюзорна і сама упевненість в тому, що ті, інші стани, через які він пояснює собі нинішнє, йому відомі або зрозумілі.

Механізм «включення» автоматизмів - мотиваційне забезпечення. Ніякий автоматизм не буде працювати без мотиваційної підтримки. Втім, маніпуляційний вплив серед мішеней обов'язково має і мотиваційні структури. Е. Доценко виділяє такі способи управління мотиваційними вподобаннями людини, як пряма актуалізація мотивів, просте обумовлення і знакове опосередкування.

Пряма актуалізація потрібного мотиву може відбуватися у відповідь на появу релевантних цього мотиву подразників. «Відкрите спонукання з боку актора нерідко приймає форму спокушання - від цілком легального і невинного до прихованого і не коректного». З маніпулятивною метою пряма актуалізація мотиву використовується в основному в складі комплексу заходів: для маскуванню основного впливу, відволікання уваги на другорядні елементи ситуації, приведення одержувача в необхідний стан (дискомфорт, бездумна легкість).

Обумовлення – «перенесення спонукальної сили якого-небудь мотиву на дії, до яких раніше цей мотив не спонукав». Даний механізм лежить в основі дресирування тварин.

Мотиваційне опосередкування – «емоційне переключення на основі представляються, уявних, відновлюваних внаслідок отриманої словесно інформації подій». Різноманіття можливих для людської психіки переключень дозволяє зв'язати всі з усім, хоч би якими слабкими або надуманими не здавалися підстави для такого зв'язку.

Ототожнення «Я» адресата зі своєю активністю. «Суб'єктивність, особистісне начало в людині, з якихось ще мало зрозумілим законам присвоює психічні процеси і змісту, надає їм статус «мого». Це особистісний початок, або «Я», будучи обдуреним, приймає чуже бажання за своє».

У визначенні маніпуляції використано поняття психологічного впливу, яке до цих пір, проте, само ще не було визначено. Одне із зауважень, які доводилося чути на адресу визначення маніпуляції, полягає в тому, що маніпуляцію не можна вважати впливом, оскільки вона не може бути

односторонньої: маніпуляція розгортається як процес взаємодії, в ході якого відбувається врахування особливостей адресата.

Основні ознаки психологічного впливу:

1. Це одна з двох сторін єдиного процесу взаємодії.
2. При розгляді впливу в розрахунок приймається лише односторонній вплив, включене до складу цілісного взаємодії.
3. Результатом впливу виступають деякі зміни у психічних характеристиках чи станах адресата впливу.

Щоб внести ясність щодо понять «вплив» та «взаємодія», скористаємося розведенням інтенціонального і операціонального аспектів впливу. Тоді розкриється, що односторонній вплив на операціональному рівні взагалі важко уявити. У той же час в інтенціональному аспекті, очевидно, існує як узгодження намірів, так і їх неузгоджене між собою здійснення – прагнення провести односторонній вплив. А оскільки використання поняття «вплив» по відношенню до операціонально-технічного рівня не має сенсу, то воно стосується виключно тільки рівня намірів.

У повсякденному вживанні слова «вплив» закладена не технологічний, а цільовий сенс: людина вирішує, що робити з цією річчю - перемістити, змінити, зруйнувати і т. і. Коли ми впливаємо на який-небудь об'єкт, як-то і в голову не приходять сказати, що ми з ним співпрацюємо. Коли ж все-таки говоримо, то маємо на увазі фізичний сенс взаємного впливу двох тіл один на одного. У цьому випадку про взаємодію мова йде як про технологічну, операціональну сторону, про яку лише і можна розмірковувати в рамках фізичного рівня. Обидва сенси – технологічний (в даному випадку фізичний) і цільовий (інтенціональний) – легко поєднати між собою, так щоб вони доповнювали один одного: людина вирішує, що з цією річчю робити, а от як це щось зробити, - знаходиться в процесі взаємодії з нею.

Те саме і з психологічним впливом. Одна людина вирішує, що з іншою людиною (як з об'єктом) він має намір зробити, а от як це щось зробити, - вирішується в процесі їх взаємодії (на операціональному рівні) з адресатом. У випадку з маніпуляцією йдеться, безперечно, лише про односторонні інтенції, про присвоєння маніпулятором права вирішувати за адресата, що йому треба робити, про прагнення вплинути на його цілі. З операціональної ж точки зору маніпуляція, безсумнівно, є взаємодією. Але таким є – на операціональному рівні – будь-який вплив. Свою специфіку різні види психологічних впливів отримують тільки в інтенціональному аспекті. Тому тільки він і береться до уваги, коли маніпуляція називається впливом.

### **7.3. Технологія ведення переговорів**

Існують три методи ведення переговорів: м'який, тверд і принциповий.

М'який метод. М'який по характері людин бажає уникнути особистого конфлікту і заради досягнення угоди охоче йде на поступки. Він хоче полюбовної розв'язки, але справа найчастіше кінчається тим, що він залишається в образі і почуває себе защемленим.

Твердий метод. Твердий учасник переговорів розглядає будь-яку ситуацію як змагання волі, у якому сторона, що зайняла крайню позицію і завзято коштує на своєму, одержить більше. Він хоче перемогти, але часто кінчається тим, що він викликає таку ж тверду ситуацію, що вимотує його самого і його ресурсів, а також псує його відносини з іншою стороною.

Метод принципів переговорів – люди звичайно намагаються знайти компроміс між прагненням до власним цілям і бажанням зберігати гарні взаємини з навколишніми. У цьому нам може допомогти "Метод принципів ведення переговорів". Це третій шлях ведення переговорів, що передбачає позицію, засновану не на слабості або твердості, а скоріше об'єднуючий і те й інше. Даний метод, розроблений у рамках Гарвардського проекту по переговорам, полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їхніх якісних властивостей, тобто виходячи із суті справи, а не торгуватися з приводу того, на що може чи піти ні кожна зі сторін. Цей метод думає, що ви прагнете знайти взаємну вигоду там, де тільки можливо, а там, де ваші інтереси не збігаються, варто наполягати на такому результаті, що був би заснований на яких – те справедливих нормах, незалежно від волі кожного зі сторін. Метод принципів переговорів означає твердий підхід до розгляду істоти справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Принципові переговори показують, як досягти того, що вам покладається по праву і залишитися при цьому в рамках пристойності. Цей метод дає можливість бути справедливим, одночасно охороняючи від тих, хто міг би скористатися вашою чесністю. Метод принципів переговорів є стратегією, призначеної для досягнення всіх цілей і завдяки цьому, він входить поступово й у наше життя, сусідячи з іншими методами і поступово витісняючи них. Основні установки цього методу відбиті в Пам'ятці «За столом переговорів».

Крім принципів методу, існує метод позиційних дискусій, при якому упор робиться не на суть суперечки, а на позиції кожної зі сторін. Цей метод не відповідає основним критеріям: він не ефективний, не досягає мети, псує відносини між сторонами.

Принциповий метод складає альтернативу позиційному підходові і призначений для ефективних і дружніх переговорів і досягнення розумного результату. Цей метод може бути зведений до чотирьох основних пунктів:

- 1) люди – розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів;
- 2) варіанти – перш ніж вирішити що робити, виділіть коло можливостей;
- 3) інтереси – зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях;
- 4) критерії – наполягайте на тому, щоб результат ґрунтувався на якійсь об'єктивній нормі.

Розмежування між учасниками дискусій і обговорюваних проблем. Кожен учасник переговорів переслідує подвійний інтерес: щодо суті справи і взаємин між партнерами. Варто пам'ятати, що учасник переговорів, насамперед людина. Основною реальністю переговорів, що легко забуваються в процесі міжнародних і ділових контактів, є той факт, що, ми маємо справу не

з абстрактними представленнями "іншої сторони", а з людьми. Ваші партнери за столом переговорів мають емоції, глибокою прихильністю до визначених цінностей, різними життєвими поглядами, більш того, вони непередбачені, так само, до речі, як і ви. Кожен учасник переговорів, прагне дійти згоди, що задовольнило б насущні інтереси, з цією метою переговори і ведуться.

Відносини звичайно погоджуються з проблемою. Головний наслідок людського фактора в переговорах полягає в тому, що виникає тенденція відносин між сторонами з дискусією власне кажучи справи. Іноді зауваження, що робляться, щоб позначити проблему, приймаються як особиста образа, що веде до конфліктів.

При позиційному торзі виникає протиріччя між суттю проблеми й учасниками переговорів. Якщо, наприклад, профспілковому лідерові важливі відносини з керуючим, чим задоволення вимог робітників, то він уступить у цьому позиційному торзі, але це буде коштувати йому стресового стану і психологічного збитку. Але рішення суті питання і підтримка гарних відносин не обов'язково повинні бути цілями, що суперечать один одному, якщо сторони зважилися враховувати обоє цих аспекту.

Вплив сприйняття, емоцій, різниці інтересів на результати переговорів:

А. Сприйняття. Розбіжності, що виникають при висновку угоди або улагоджуванні суперечки, визначаються розбіжністю ходу думки одного партнера з ходом думки іншого. Зрозуміти точку зору іншої людини - це не значить відразу погодитися з нею. Але якщо зрозуміти спосіб його мислення, то можна переходити до перегляду власних поглядів, це допоможе звузити область конфлікту, а також просунутися вперед у власній зацікавленості, що одержала новий стимул, завдяки отриманому знанню.

Б. Емоції. У переговорах, особливо, якщо вони зайшли в тупик, емоції можуть виявитися важливіше самою дискусією. У цьому випадку сторони більше готові до боротьби, чим до співробітництва по виробленню домовленості у відношенні загальної проблеми. Емоції з однієї сторони викликають емоції з іншої. Страх може викликати гнів і навпаки. Емоції можуть швидко завести переговори в тупик, а те і взагалі них припинити. Тому, дуже важливо керувати, насамперед, своїми емоціями і стежити за емоціями партнерів.

Один з ефективних способів справитися з людським гнівом, розладом і іншими нервовими емоціями полягає в тому, щоб допомогти звільнитися від цих почуттів.

Люди одержують психологічне звільнення, якщо вони просто розповідять про свої образи. Якщо дати можливість учасникам переговорів "випустити пару", з ним легше розмовляти. Більш того, якщо людина виголошує гнівну промову й у такий спосіб демонструє своїм виборцям, що не "м'яко", йому можуть надати велику волю при переговорах. Навіть, якщо він усе-таки приєднається до угоди, то надалі, захищаючи себе від критики, він зможе, спиратися на свою репутацію твердої людини.

Розрядити емоції в багатьох випадках допомагають вибачення, вираження сумніву, спільна трапеза і т.п..

В. Різниця інтересів. Різниця між позиціями й інтересами в переговорах полягає в тому, що позиція - це щось, про що прийняте рішення, а інтереси - це щось, що змусило прийняти рішення. Основна проблема переговорів полягає не в конфліктних позиціях, а в конфлікті між нестатками, бажаннями, турботами і побоюваннями кожної зі сторін. Інтереси є мотивуванням поведінки людей, вони є мовчазною силою на тлі шуму через позиції. За протилежними позиціями, поряд із протиріччями, знаходяться поділювані і прийнятні інтереси. Однак розбіжностей в інтересах можна уникнути, якщо кожна зі сторін переговорного процесу візьме до уваги інтереси інших, а разом вони спробують знайти інтереси загальні для усіх.

Один з найбільш прийнятних способів розкрити інтереси іншої сторони - це поставити себе на місце протилежної сторони і визначити, яке рішення, на їхню думку, ви повинні запропонувати, а потім запитати себе, чому вони самі не прийняли такого рішення. Майже на всіх переговорах кожна зі сторін має не один, а багато інтересів. Найбільш сильні інтереси - це основні людські нестатки: безпека, економічний стан, життєздатність. Для того щоб виявити різні інтереси кожної зі сторін велику допомогу може зробити їхній виклад на папері, це допоможе розкласти інтереси у визначеному порядку. Імовірність успіху в переговорах зростає, якщо про проблеми, говорять, відкрито і перелічують конкретні деталі.

Люди краще слухають, якщо почуває, що їхній зрозуміли. Вони схильні вважати, що ті, хто розуміє, що знають і симпатизують їм люди, до чийої думки варто прислухатися. Тому, що потрібно доведіть до їхнього зведення про повагу їхніх інтересів. Ви краще задовольніте свої інтереси, якщо будете говорити про те, чого хочете досягти, а не про те, що у вас було.

Досягти мети в переговорах легше, якщо бути твердим у захисті своїх інтересів, але м'які у відносинах з людьми. Твердий захист своїх інтересів на переговорах не означає, що потрібно виявлятися розуміти точку зору своїх опонентів. Скоріше навпаки навряд чи варто розраховувати, що інша сторона прислухається до ваших інтересів і обговорить ваші варіанти, якщо ви не будете брати до уваги її інтереси і не покажіть, що ви відкриті для їхніх пропозицій.

Психологічні особливості завершення переговорів:

Компроміс. Учасники переговорів повинні виявляти готовність до компромісів: у випадку розбіжностей інтересів партнера варто домагатися угоди поетапно. При компромісному рішенні згода досягається за рахунок того, що партнери після невдалої спроби домовитися між собою з урахуванням нових розумінь частково відходять від своїх вимог (від чогось відмовляються, висувають нові пропозиції). Щоб наблизитися до позиції партнера, необхідно думкою передбачити можливі наслідки компромісного рішення для здійснення власних інтересів (прогноз ступеня ризику) і критично оцінити припустимі межі поступки. Може трапитися, що запропоноване компромісне рішення перевищує вашу компетенцію. В інтересах збереження контакту з партнером ви отут можете піти на так названу умовну угоду (наприклад, послатися на принципову угоду компетентного керівника).



Важко швидко прийти до згоди шляхом поступок, прийнятних для обох сторін. Угода на основі компромісів полягає в тих випадках, коли необхідно досягти загальної мети переговорів, коли їх зривши буде мати для партнерів несприятливі наслідки.

Консенсус. Визначите, які докази й аргументи (факти, результати розрахунків, статистичні дані, цифри і т.д.) доцільно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти Вашу пропозицію.

- Ви повинні на якийсь час думкою встати на місце партнера, тобто подивитися на речі його очима.
- Розглянете комплекс проблем з погляду очікуваних від партнера аргументів "за" і доведіть до свідомості співрозмовника зв'язані, з цим переваги.
- Обміркуйте також можливі контраргументи партнера, відповідно "настройтеся" на них і приготуйтеся використовувати них у процесі аргументації.

Необхідно прислухатися до висунутого на переговорах контраргументам партнера, а не намагатися них ігнорувати: останній чекає від вас реакції на свої заперечення, застереження, побоювання і т.д. Перш ніж перейти до цього, з'ясуєте, що послужило причиною такого поведіння партнера (не зовсім правильне розуміння Ваших висловлень, недостатня компетентність, небажання ризикувати, бажання потягнути час і т.д.). Прийшовши в підсумку до консенсусу.

Згода. Після довгих і важких переговорів сторони приходять до згоди. Головне на цьому етапі ще раз пройти з усіх питань, що б переконається, що розбіжностей не залишилося. Всі учасники переговорів повинні бути задоволені рішенням проблем. Після цього сторонами підписуються необхідні угоди, договори, резюме переговорів. У цих документах повинні бути зазначені всі проблеми, домовленості і їхні рішення.

#### ***7.4. Типологія конфліктів, основні причини і методи подолання конфліктів з туристами. Процес розвитку конфлікту***

Конфлікти виникають у процесі взаємодії, спілкування людей, оскільки інтереси, погляди є різні, і тому конфлікти існують стільки, скільки існує людство. Проте загальноприйнятої теорії конфліктів, що вичерпно пояснює їх природу, вплив на розвиток колективу, суспільства поки ще не існує, незважаючи на багаточисельні дослідження з питань виникнення, формування конфліктів в та у правління ними. Початок сучасної теорії конфліктів закладений німецькими, австрійськими та американськими соціологами на початку ХХ століття. Найбільш відомим з них є Г. Зіммель, який розглядає конфлікти як обов'язкове явище в суспільстві, «конфлікти існували і будуть існувати, вони невід'ємна частина людських взаємовідносин, і не можна казати проте, що конфлікти не корисні».

Поняття конфлікту можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групою працівників. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору, і перешкоджає це зробити іншій стороні. Існують й інші визначення поняття конфлікту.

Так, американський соціолог Л. Козер визначає конфлікт як боротьбу за цінності і претензії на певний статус, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, знищення опонента або нанесення йому шкоди.

В цьому визначенні ясно і чітко сформульовані цілі конфлікту, можливі дії у разі опору опонента, причому дії перелічені в порядку нарощування їх сили.

Російські вчені Ф. Бородкін і Н. Коряк визначають конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів двох чи більше людей. В цьому визначенні акцент зроблено на предмет розбіжностей у вигляді цілей, інтересів, а питання методів їх вирішення не розкривається.

Таким чином, основними ознаками конфліктує:

- наявність ситуації, що сприймається учасниками як конфліктна;
- предмет конфлікту, що не може бути поділений справедливо між учасниками конфліктної ситуації;
- бажання учасників продовжити конфлікт для досягнення своїх цілей.

У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною та ін. В результаті поширена думка, що конфлікт є небажаним явищем і його необхідно негайно вирішувати, як тільки він виникне. Вона простежується в працях авторів, які належать до школи наукового управління та адміністративно-бюрократичного підходу. Ці погляди зумовлені тим, що функціонування ефективної організації розглядалося прихильниками цих шкіл як порушення правил, процедур, взаємодії посадових осіб в умовах існування раціональної структури.

Прихильники школи «людських відносин» також вважали, що конфлікт — зло і його слід уникати. Визначаючи можливість суперечностей між цілями окремої особи й організації, між лінійними та функціональними ланками, між повноваженнями і можливостями посадових осіб тощо, вони розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації та системи управління. Отже, на їх думку, конфлікти не виникають, якщо в організації добрі взаємовідносини між її членами.

Але часи змінюються, і сучасні погляди полягають у тому, що навіть при наявності ефективного управління в організаціях деякі конфлікти не тільки можливі, а навіть бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб індивідууму і навіть досягненню цілей організації.

Проте у багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає виявити альтернативи вирішення проблем. Це робить процес групового прийняття рішень більш ефективним і дає людям можливість задовольнити власні проблеми в повазі та у владі. Це може привести також до більш ефективного виконання планів,

стратегій та проектів, оскільки обговорення різних поглядів на ці документи відбудеться до втілення їх у життя.

Отже, конфлікт може бути функціональним і сприяти підвищенню ефективності організації або дисфункціональним і призвести до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності виробництва.

Роль конфлікту залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації. Найчастіше керівники вважають, що основною причиною конфліктів є зіткнення особистостей. Однак, аналіз показує, що часто вину потрібно перевести і на інші фактори, які пов'язані з процесом роботи, недосконалістю сучасного виробництва, розподілом створеного продукту, різних інтересів.

Управління конфліктною ситуацією потребує визначення основних типів конфліктів, причин їх виникнення та методів розв'язання.

Розрізняють чотири основних типи конфлікту:

Внутрішньоособовий конфлікт. Цей тип конфлікту може проявлятися в різних формах. Одна з найпоширеніших форм — рольовий конфлікт, коли до однієї людини висуваються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинен бути результат праці. Наприклад, завідувач відділу чи секції універмагу може вимагати, щоб продавець постійно знаходився у відділі і надавав покупцям інформацію та послуги. Пізніше завідувач може висловити своє незадоволення тим, що продавець надто багато часу витрачає на покупців і мало приділяє уваги поповненню відділу товарами, тоді продавець сприймає вказівки відносно того, що робити і чого не робити як несумісні.

Внутрішньоособовий конфлікт може виникнути, також внаслідок неузгодження виробничих завдань і особистих потреб працівників. Наприклад, працівник планує поїздку за місто для відпочинку у вихідні. Проте наприкінці робочого тижня керівник ставить перед ним нові завдання, що потребують праці у вихідні. Перегляд планів працівника приведе до внутрішньоособового конфлікту. Окремі працівники не погоджуються на зміну проживання, хоч це буде супроводжуватися підвищенням посади і збільшенням заробітної плати.

Цей вид конфлікту часто виникає, якщо не збалансовані обов'язки, права та повноваження працівника, коли на нього покладені обов'язки для виконання яких він не має відповідних прав і повноважень. У результаті такий працівник перебуває постійно у стресовому стані або не виконує обов'язків, або присвоює собі певні права для належного їх виконання. Внутрішньоособовий конфлікт виникає також при перевантаженні і недовантаженні на роботі.

Більшість цих конфліктів пов'язана з низьким рівнем задоволення від праці, невпевненістю в собі чи організації, часткою якої є працівник.

Міжособовий конфлікт. Цей тип конфлікту найбільш поширений. В організації він виражається по-різному. Зокрема, як боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, за використання певного обладнання, за схвалення певних ідей. Кожен із керівників вважає, що

оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище керівництво виділити ці ресурси саме йому, а не комусь іншому.

Міжособовий конфлікт виявляється також як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями інколи просто не в змозі співіснувати. Як правило, погляди та цілі таких людей дуже відрізняються й кожен з них не сприймає позицію іншого.

Конфлікт між особою і групою. Виробничі групи встановлюють певні типи поведінки. Кожен повинен дотримуватись їх, щоб визнаватися групою і, тим самим, задовольнити свої соціальні потреби. Однак, якщо очікування групи знаходиться у суперечності з очікуваннями особистості, може виникнути конфлікт. Прикладом може служити те, коли людина, прагнучи зробити більше, працює понаднормово чи перевиконує план. І ця поведінка розглядається групою як негативна.

Між особою і групою може виникнути конфлікт, якщо особа займає позицію, що відрізняється від позиції групи. Прикладом може бути те, що вирішуючи як збільшити обсяги виробництва, група вважатиме, що для цього потрібно знизити ціни. Але буде й така людина, що запропонує цього не робити, оскільки це може знизити прибутки та змінити у споживачів думку про якість продукції. Ця ситуація теж може стати причиною конфлікту.

Аналогічний конфлікт може виникнути при виконанні посадових зобов'язань керівника. Керівник може бути змушений застосувати дисциплінарні заходи, які можливо не популярні серед підлеглих. Тоді група може нанести зустрічний удар — змінити ставлення до керівника і, наприклад, знизити продуктивність праці.

Міжгруповий конфлікт. Будь-яка організація складається з формальних і неформальних груп, між якими можуть виникати конфлікти. Найчастіше конфлікт виникає через розбіжності в цілях чи інтересах функціональних структурних груп.

Наприклад, торговий відділ торгівельної організації зацікавлений у тому, щоб збільшити обсяги продажу продукції, а контрольний відділ вимагає закриття ряду підприємств на інвентаризацію, щоб перевірити стан збереження цінностей, хоч це і пов'язано з витратами. І тут виникає конфліктна ситуація.

Конфліктна ситуація може виникати і у ході боротьби між структурними підрозділами за матеріальні, фінансові чи трудові ресурси.

Трудовий конфлікт — це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудова відносин щодо:

- встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту;
- укладання чи зміни колективного договору, угоди;
- виконання колективного договору, угоди чи окремих їх положень;
- невиконання вимог законодавства про працю.

Конфлікти можуть проходити яку відкритій, так і в прихованій формі.

Відкриті трудові конфлікти найчастіше розгортаються на діловій основі і характеризуються чітко вираженим зіткненням сторін — лайки.

При прихованому конфлікті відсутні явно виражені агресивні дії між сторонами.

Конфліктна ситуація — це різні позиції сторін з певного приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів їх досягнення, незбіг інтересів, мотивів тощо.

Як правило, в основі конфліктної ситуації лежать об'єктивні протиріччя, проте інколи досить будь-якого приводу, інциденту і може виникнути конфлікт.

Інцидент — активізація діяльності однієї із сторін, інтереси якої нехтуються. Переростання існуючих протиріч у конфліктну ситуацію, визначаються:

- значимістю ситуації для учасників конфліктної взаємодії;
- наявністю перешкод, які один з опонентів висуває на шляху досягнення цілей іншим учасникам;
- зростання особистого або групового терпіння до перешкод навіть у однієї із сторін.

У конфліктній ситуації вже виявляються учасники майбутнього конфлікту — суб'єкти та предмет спору. Слід відмітити, то конфлікти є одним з найпоширеніших та ефективних способів не працювати (страйки). Причини виникнення конфліктів також є різноманітними, як і самі конфлікти. Слід відрізнити об'єктивні причини та їх сприйняття людьми.

Об'єктивні причини можна умовно об'єднати в декілька груп:

Обмеженість ресурсів, які потрібно розподілити. Навіть у найбільших організаціях завжди існує обмеженість ресурсів. Керівництву досить складно вирішити, як поділити матеріальні, людські та фінансові ресурси, щоб досягти загальних цілей організації. Сам розподіл і призводить до конфлікту.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує завжди, коли одна людина або група залежить від іншої людини або групи у виконанні виробничих завдань.

Розбіжність у цілях. Можливість виникнення конфлікту збільшується залежно від глибини спеціалізації в організації, поділу на підрозділи. Спеціалізовані підрозділи приділяють більше уваги своїм проблемам, ніж всієї організації.

Відмінність у цінностях, манерах поведінки. Це досить поширена причина конфліктів. Працівники вважають, що завжди мають право вимагати щось від керівників, а керівники повинні виконувати те, що від них вимагають підлеглі.

Уявлення про певну ситуацію залежить від бажання досягти певної цілі. Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи, які, на їх думку, позитивні для групи та їх потреб. Відмінність у цінностях — дуже поширена форма конфлікту, а також існують відмінності у манері поведінки та життєвому досвіді.

Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор, заважаючи окремим працівникам чи групі розуміти ситуацію, або ігноруючи погляди інших.

Різка зміна подій. Разом з тим об'єктивні причини тільки тоді є причинами конфлікту, коли вони стоять на перешкоді особистості чи групи людей реалізувати свої потреби, зачіпають особисті або групові інтереси. Реакція індивіду в багатьох випадках визначається соціальною зрілістю людини, дозволеними для неї формами поведінки, що прийняті в колективі, соціальними нормами та правилами. Крім цього, участь індивіду в конфлікті визначається значимістю для нього поставлених цілей і тим, наскільки перешкоди, то виникли, заважають їх реалізації. Чим важливіша ціль, що стоїть перед суб'єктом, тим більше зусиль він прикладає для її досягнення, тим сильніше буде протистояння і жорсткіша конфліктна взаємодія з тим, хто йому заважає.

Суб'єктами конфлікту виступають окремі фізичні особи, групи, організації. А суб'єктами трудового конфлікту є наймані працівники підприємств всіх форм власності, профспілки та власники (роботодавці) організацій, підприємств.

Сторони колективного трудового конфлікту формуються на виробничому, галузевому та національному рівнях.

Об'єктом конфлікту є те, на що претендує кожна із сторін, що викликає їх розбіжності, предмет їх суперечки, наприклад, право розпоряджатися майном, право розподіляти створений внутрішній валовий продукт, право вибору варіанту приватизації тощо. У всіх перерахованих прикладах та сторона, яка одержала це право, має можливість вирішувати всі питання на свій розсуд і повністю позбавляє можливостей або суттєво скорочує відповідні можливості іншої сторони.

Суб'єктами конфлікту виступають виконкоми, організації, окремі особи, тобто ті, хто володіє цим правом.

Будь-який керівник зацікавлений у тому, щоб конфлікт, який виник в його організації, був якнайшвидше вичерпаний, оскільки його наслідки можуть нанести і моральну, і матеріальну шкоду. Цей процес може проходити як без його участі, силами самих сторін, так і при активному його втручанні та управлінні.

Конфлікт може бути вирішений в результаті трьох типів дій:

- односторонніх, коли кожен учасник діє на свій страх і ризик;
- взаємоузгоджених, наслідком якого є компроміс;
- інтегрованих.

У зв'язку з цим і формується три моделі поведінки учасників конфлікту. Одна з них – деструктивна; друга – конформна, пов'язана з односторонніми або взаємними поступками; і третя – конструктивна, яка передбачає спільний пошук вирішення конфлікту з вигодою для обох сторін.

Управління конфліктами – це цілеспрямована дія на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту, або корекцію поведінки учасників.

Існує велика кількість методів управління конфліктами. Укрупнено їх можна представити у вигляді декількох груп, кожна з яких має місце свого застосування:

- внутрішньоособові методи, метод впливу на окрему особу;

- структурні методи — методи з ліквідації організаційних конфліктів;
- міжособові методи або стилі поведінки в конфлікті;
- переговори;
- зворотні агресивні дії.

Внутрішньоособові методи – це уміння правильно організувати свою особисту поведінку, виражати свою точку зору, не викликаючи захисної реакції зі сторони іншої людини.

Структурні методи – це методи впливу переважно на організаційні, трудові конфлікти, що виникли через неправильний розподіл повноважень, організації праці, прийнятої системи мотивації.

До структурних методів відносять роз'яснення вимог до роботи; використання кординаційних та інтеграційних механізмів; встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей; використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи є одним із ефективних методів управління і запобігання конфліктів. Кожен спеціаліст має чітко знати, які результати очікуються від нього, які його обов'язки, відповідальність, система повноважень, етапи роботи. Метод реалізується через систему посадових інструкцій, розподілу прав і відповідальності за рівнями управління.

Координаційні та інтеграційні механізми — це ланцюг команд, тобто чітке визначення ієрархії повноважень і взаємодії людей, порядку прийняття рішень та інформаційних потоків в організації. Якщо виник конфлікт між двома працівниками, то його може вирішити їх керівник.

Загальноорганізаційні комплексні цілі — це спрямування зусиль всіх співробітників для досягнення поставленої мети.

Використання системи винагород. Винагороду можна використовувати як метод уникнення чи управління конфліктом, здійснюючи вплив на поведінку людини. Тобто люди, які роблять свій внесок у досягнення загальних цілей допомагають іншим комплексно вирішувати проблеми, нагороджуються преміями, підвищенням по службі тощо.

Все, що пов'язане з конфліктною ситуацією, залежить і від особистих якостей людини. При цьому все вирішується, якщо хоча б один з учасників конфлікту володіє міжособовими стилями поведінки в конфліктних ситуаціях.

К. Томас і Р. Кілмен виділяють наступні п'ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації: пристосування, ухилення, протиборство, співробітництво і компроміс. Відповідно існують такі методи їх вирішення:

Метод уникнення. Він базується на тому, що людина намагається відійти від конфлікту, уникнути ситуації, що провокує протиріччя та уникнути обговорення питання, що приводить до конфлікту.

Метод примушування. Тут перемагають спроби примусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною, небажання цікавитися думкою інших. Особа при цьому поводить себе агресивно та впливає на опонентів силою влади. Цей стиль ефективний, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недоліком цього стилю є те, що придушується ініціатива підлеглих і не враховуються їх думки, фактори, оскільки береться до уваги одна точка зору.

Метод згладжування. Цей стиль характеризується поведінкою, яка продиктована переконанням, що не варто злитися, оскільки це негативно позначається на всіх. І потрібно стимулювати почуття спільності між членами колективу.

Метод співробітництва означає, що члени колективу активно беруть участь у пошуку рішення, яке б задовольняло всіх учасників суперечки, не забуваючи своїх інтересів», проводиться відкритий обмін думками всіх учасників конфлікту.

Метод компромісу. Він характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але тільки до певної межі. Це дуже цінується в управлінських ситуаціях, оскільки зводить до мінімуму недоброзичливість і дає можливість вирішити конфлікт, щоб задовольнити всі сторони. Але слід пам'ятати, що використання цього методу на ранній стадії розвитку конфлікту може зашкодити справі та її вирішенню.

Вирішення проблем – це визнання розбіжностей у думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб краще зрозуміти причину конфлікту та знайти вихід, прийнятний для всіх сторін.

Отже, в складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є запорукою для прийняття розумних рішень, появу конфліктних ситуацій потрібно навіть стимулювати, використовуючи її як один із засобів вирішення проблем. Однак при цьому треба володіти способами вирішення та виходу з конфліктних ситуацій.

Також слід пам'ятати, що способи вирішення конфліктів, час, який на це витрачається, у людей з різними індивідуально-психологічними характеристиками відмінні. Наприклад, холерик вирішує все швидко, напористо, і для нього краще фати, ніж бути у невизначеності. Меланхолік довго розмірковує, все зважує, не приступає до дій, тому що перший крок, на його думку, перебиває інші можливості.

Характер, як індивідуальна риса психологічного складу особистості, проявляється в поведінці, ставленні до оточуючого світу. І це повинен врахувати керівник, і впливати на людину так, щоб не зашкодити ні людині, ні підприємству, ні самому колективу.

Для управління конфліктом можна використати дві стратегії: попередження й вирішення, причому стратегія вирішення залежно від ситуації реалізується двома способами – примусом і переконанням, підкріпленим засобами стимулювання.

Стратегія попередження конфлікту – сукупність заходів організаційного і роз'яснювального характеру, а саме: покращення умов праці, більш справедливий розподіл ресурсів, винагороди, зміна структури організації, системи управління нею, забезпечення виконання правил внутрішнього розпорядку, службовий етикет.

Стратегія вирішення конфлікту спрямована на те, щоб змусити або переконати конфліктуючі сторони припинити ворожі дії і приступити до переговорів, знайти оптимальне рішення, яке б виключало поразку будь-якої сторони і визначило б напрям ефективної діяльності.



Реалізуючи цю стратегію, керівник доводить неможливість досягнути за допомогою конфлікту бажаної цілі. Далі керівник визначає причини виникнення конфлікту, його межі, позиції сторін, інтереси, і разом з учасниками знаходить шляхи виходу із даної ситуації. При необхідності керівник застосовує адміністративні методи впливу, або організовує проведення переговорів.

Переговори – це набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаєморозуміння між конфліктуючими сторонами.

Щоб переговори відбулися, потрібно наступне:

- наявність взаємозалежності сторін, що конфліктують;
- відсутність значних розбіжностей у можливостях суб'єктів конфлікту;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в даній ситуації.

Правильно підготовлені переговори проходять послідовно декілька стадій:

- підготовка до початку переговорів;
- попередній вибір позиції (заяви учасників про свої позиції в переговорах);
- вироблення рішення, що може задовольнити сторони конфлікту;
- вихід із переговорного тупика.

Вирішення конфліктів — це усунення повністю або частково причин, які провокують конфліктну ситуацію. Успішне вирішення конфліктів передбачає:

- визнати існування конфлікту, тобто визнати його учасників, наявність протилежних цілей;
- визначити можливості переговорів, уточнити, які мають вестись переговори, з посередником чи без нього;
- узгодити процедуру переговорів, визначити, де, коли і як почнуться переговори, тобто обговорити терміни, місце, процедуру ведення переговорів, початок сумісної праці;
- уточнити коло питань, які є предметом конфлікту;
- розробити варіанти рішень. Сторони при сумісній роботі розробляють декілька варіантів рішень з урахуванням затрат на кожну із них, і з урахуванням можливих наслідків;
- прийняття узгодженого рішення;
- реалізація прийнятого рішення.

### ***Контрольні запитання та тести до Розділу 7***

1. Що включає в себе ділове спілкування?
2. Особливостями ділового спілкування є:?
3. Дати визначення поняття «Ефективне ділове спілкування». Розповісти про зони спілкування.
4. Які найбільш прийнятні правила вироблені у діловому спілкуванні?

5. Дати визначення поняття «Психологічна маніпуляція». Які ви знаєте елементи психологічної маніпуляції: (Образи, дії, слова, положення).
6. Розкрити питання «Методи ведення переговорів»
7. Основними ознаками конфлікту є:
8. Які чотири основних типи конфлікту ви знаєте?
9. Завдяки яким трьом типам дій може бути вирішений конфлікт?
10. К. Томас і Р. Кілмен виділяють наступні п'ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації: пристосування, ухилення, протиборство, співробітництво і компроміс. Які методи вирішення конфліктних ситуацій ви можете розповісти?

### **Тести:**

1) Які особливості має ділове спілкування на відміну від його інших видів?

- А) наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- Б) спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- В) відповідність певним загальноновизнаним і загальноприйнятим правилам;
- Г) Правильно А), Б), В).

2) Ефективне ділове спілкування – це?

- А) це не стільки обмін значеннями, скільки обмін думками.
- Б) це пошук спільного рішення.
- В) спілкування між діловими партнерами.
- Г) Правильно А), Б).

3) Які виділяються види зон ділового спілкування?

- А) особиста зона; зона соціального спілкування; формальна зона; загальнодоступна або публічна зона.
- Б) зона соціального спілкування; формальна зона;
- В) особиста зона; загальнодоступна або публічна зона.
- Г) особиста зона; формальна зона; загальнодоступна або публічна зона.

4) Від чого залежить величина кожної зони?

- А) від ситуації; від національно-культурного поля особистості; від статусу партнера; від власного настрою.
- Б) від національно-культурного поля особистості; від статусу партнера;
- В) від статусу партнера; від власного настрою.
- Г) від ситуації; від національно-культурного поля особистості; від статусу партнера;

5) Ділове спілкування порівнюють з:

- А) зі звичайним спілкуванням.
- Б) з грою в шахи.

- В) з грою в шахмати.
- Г) Не має вірної відповіді.

6) До фаз ділового спілкування відносяться:

- А) початкова, головна, основна і завершальна.
- Б) початкова, головна і основна.
- В) початкова, основна і завершальна.
- Г) початкова, головна, проміжна, основна і завершальна.

7) Початкова фаза ділового спілкування – це?

- А) протягом якої встановлюють вихідні контакти, настроєність на спілкування, йде орієнтація в ситуації.
- Б) протягом якої реалізується певна послідовність дій.
- В) протягом якої формулюються підсумки ділової взаємодії, відбувається вихід із контакту, формуються основи для подальшої взаємодії.
- Г) Не має вірної відповіді.

8) Основна фаза ділового спілкування – це?

- А) протягом якої встановлюють вихідні контакти, настроєність на спілкування, йде орієнтація в ситуації.
- Б) протягом якої реалізується певна послідовність дій.
- В) протягом якої формулюються підсумки ділової взаємодії, відбувається вихід із контакту, формуються основи для подальшої взаємодії.
- Г) Не має вірної відповіді.

9) Завершальна фаза ділового спілкування – це?

- А) протягом якої встановлюють вихідні контакти, настроєність на спілкування, йде орієнтація в ситуації.
- Б) протягом якої реалізується певна послідовність дій.
- В) протягом якої формулюються підсумки ділової взаємодії, відбувається вихід із контакту, формуються основи для подальшої взаємодії.
- Г) Не має вірної відповіді.

10) Контакт – це?

- А) аспект спілкування, що проявляється в організації людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення певної вигідної обом сторонам мети.
- Б) одиничний акт, в якому відсутня система узгодження дій партнерів стосовно один одного.
- В) міжособистісна комунікація, важливою особливістю якої визначається здатність людини "виконувати роль іншого", уявляти, як її сприймає партнер по спілкуванню, і відповідно інтерпретувати ситуацію та конструювати свої дії.
- Г) Не має вірної відповіді.

*11) Взаємодія (інтерація) –це?*

А) аспект спілкування, що проявляється в організації людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення певної вигідної обом сторонам мети.

Б) одиничний акт, в якому відсутня система узгодження дій партнерів стосовно один одного.

В) міжособистісна комунікація, важливою особливістю якої визначається здатність людини "виконувати роль іншого", уявляти, як її сприймає партнер по спілкуванню, і відповідно інтерпретувати ситуацію та конструювати свої дії.

Г) Не має вірної відповіді.

*12) Соціальна інтерація – це?*

А) аспект спілкування, що проявляється в організації людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення певної вигідної обом сторонам мети.

Б) одиничний акт, в якому відсутня система узгодження дій партнерів стосовно один одного.

В) міжособистісна комунікація, важливою особливістю якої визначається здатність людини "виконувати роль іншого", уявляти, як її сприймає партнер по спілкуванню, і відповідно інтерпретувати ситуацію та конструювати свої дії.

Г) Не має вірної відповіді.

*13) Які розрізняють типи міжособистісної взаємодії?*

А) співпраця (кооперація) і суперництво (конкуренція).

Б) співпраця (кооперація) і стратегія.

В) суперництво (конкуренція) і спілкування.

Г) стратегія і спілкування.

*14) У спілкуванні проявляються такі основні його функції:*

А) інформативно-комунікативна; регулятивно-комунікативна; афективно-комунікативна.

Б) інформативно-комунікативна; регулятивно-комунікативна.

В) регулятивно-комунікативна; афективно-комунікативна.

Г) інформативно-комунікативна; афективно-комунікативна.

*15) Психологічна маніпуляція – це?*

А) використовується політиками, ідеологами; в процесі дискусій, полеміки, переговорів

Б) метод двоякого, композиторного, спритного, рішучого, подвійного, рівноважного, збалансованого впливу на психіку людини з метою введення її в незручне положення необхідності вибору своєї поведінки між двома альтернативами (між поганим і добрим, добрим і кращим, поганим і гіршим, поганим і нейтральним, добрим і нейтральним).

В) психологічна маніпуляція також лежить в основі такого стилю керівництва, як демократія.

Г) Не має вірної відповіді.

*16) До елементів психологічної маніпуляції належать:*

А) подвійність; спритність; двоякість; рівновага; рішучість;

Б) подвійність; спритність; маніпуляція.

В) маніпуляція; спритність; двоякість;

Г) спритність; двоякість; маніпуляція; рівновага; рішучість.

*17) Маніпуляція – це?*

А) міжособистісна комунікація, важливою особливістю якої визначається здатність людини "виконувати роль іншого", уявляти, як її сприймає партнер по спілкуванню, і відповідно інтерпретувати ситуацію та конструювати свої дії.

Б) аспект спілкування, що проявляється в організації людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення певної вигідної обом сторонам мети.

В) вид психологічного впливу, майстерне виконання якого веде до прихованого порушення в іншій людині намірів, не збігаються з його актуально існуючими бажаннями.

Г) Не має вірної відповіді.

*18) Хто виділяє такі способи управління мотиваційними вподобаннями людини, як пряма актуалізація мотивів, просте обумовлення і знакове опосередкування.*

А) М. Б. Біржаков.

Б) Е. Доценко

В) С. Л. Рубінштейн.

Г) О. М. Леоньєв.

*19) Мотиваційне опосередкування – це?*

А) "емоційне переключення на основі представляються, уявних, відновлюваних внаслідок отриманої словесно інформації подій".

Б) "перенесення спонукальної сили якого-небудь мотиву на дії, до яких раніше цей мотив не спонукав".

В) міжособистісна комунікація, важливою особливістю якої визначається здатність людини "виконувати роль іншого", уявляти, як її сприймає партнер по спілкуванню, і відповідно інтерпретувати ситуацію та конструювати свої дії.

Г) Даний механізм лежить в основі дресирування тварин.

*20) Хто визначає конфлікт як боротьбу за цінності і претензії на певний статус, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, знищення опонента або нанесення йому шкоди?*

- А) Б. Стасі.
- Б) Л. Козер.
- В) Ф. Бородкін.
- Г) Н. Коряк.

### *Література до Розділу 7*

1. Андреева Г. М. Социальная психология: Учебник для вузов / Г. М. Андреева. – М.: Изд-во МГУ, 1988. – 429 с.
2. Ануфриева Н. М. Социальная психология: Курс лекцій / Н. М. Ануфриева. – К.: МАУП, 1995. – 86, с.
3. Грехнев В. С. Социально-психологический фактор в системе общественных отношений / В. С. Грехнев. – М.: Изд-во МГУ, 1985. – 184 с.
4. Джонсон, Девид. Соціальна психологія: Тренінг міжособистісного спілкування / Д. Джонсон. – К.: КМ Академія, 2003. – 285, с.
5. Дороніна М. С. Культура спілкування ділових людей / М. С. Дороніна. -К.: Вид. дім "КМ Academia", 1997. -191 с.
6. Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е. Л. Доценко. – М.: ЧеРо, Издательство МГУ, 1997. – 344 с.
7. Завадський Й. С. Менеджмент: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: У 2т. Т.2 / Й. С. Завадський. – К.: Вид-во Європ. ун-ту. – 2003. – 640с.
8. Зеркин Д. П. Основы конфликтологии / Д. П. Зеркин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 212с.
9. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учеб. пособие/ Н. И. Кабушкин. – 7-е изд., стереотип. – М.: Новое издание, 2004. – 336с.
10. Коваль А. П. Ділове спілкування: Навч. посібник / А. П. Коваль. -К.: Либідь, 1992. -280 с.
11. Конева Е. В. Психология общения: Учеб. пособие. / Е. В. Конева. – Ярославль, 1992.–192с.
12. Корнєв М. Н. Соціальна психологія. Підручник / М. Н. Корнєв, А. Б. Коваленко. – К., 1995. – 304 с.
13. Омаров А. М. Управление: искусство общения / А. М. Омаров – М.: Сов. Россия, 1983. – 237 с.
14. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: У двох книгах: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Л. Е. Орбан-лембрик – К.: Либідь, 2004 - Кн. 1: Соціальна психологія особистості і спілкування. – 2004. – 573, с.

## **Розділ 8. МОТИВАЦІЯ ДО ПРАЦІ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ**

### **8.1. Поняття мотивації. Змістовні та процесуальні теорії мотивації.**

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися до мети, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Із цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;
- розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації;
- психологія і соціологія розглядають спонукання як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби поділяють на:

- потреби першого роду (первісні), які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- потреби другого роду (вторинні), які носять соціально – психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї прагнення здійснити конкретні дії, спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, спонукання – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому.

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому сутність мотивації у організації зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. В теорії управління під винагородженням розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

- внутрішнє – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
- зовнішнє – його працівник отримує від організації (зарплата, просування службою, пільги, привілеї тощо).

Існують дві групи мотиваційних теорій: змістовні і процесуальні. Метою змістовних теорій мотивації, які визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення, є чітке уявлення потреби працівника. Процесуальні теорії мотивації є більш сучасними і вони ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий досвід. Сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення бажаних результатів.

Розвиток мотиваційних теорій має еволюційний характер, вони взаємодоповнюються.

Серед багатьох інших змістовних теорій мотивації найвизначнішими є наступні чотири: А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлеланда та Ф. Герцберга.

#### Теорія потреб А. Маслоу

А. Маслоу — один із великих вчених в галузі мотивації та психології. Його теорія психології управління включає наступні ідеї і ґрунтується на таких передумовах:

- люди постійно мають якісь потреби;
- люди виділяють певний набір сильно виражених потреб, які можна об'єднати в окремі групи;
- групи потреб знаходяться в ієрархічній послідовності по відношенню одна до одної;
- потреби, якщо вони не задовольняються, змушують людину діяти. Задоволені потреби не мотивують людей;
- якщо одна потреба задовольняється, то її місце займає інша;
- звичайна людина відчуває одночасно декілька різних потреб, які знаходяться в комплексній взаємодії;
- потреби, що розташовані в основі піраміди, вимагають першочергового задоволення;
- потреби більш високого рівня починають активно впливати на людину після задоволення потреб більш низького рівня.



У відповідності із теорією Маслоу існує п'ять груп потреб (рис. 8.1):

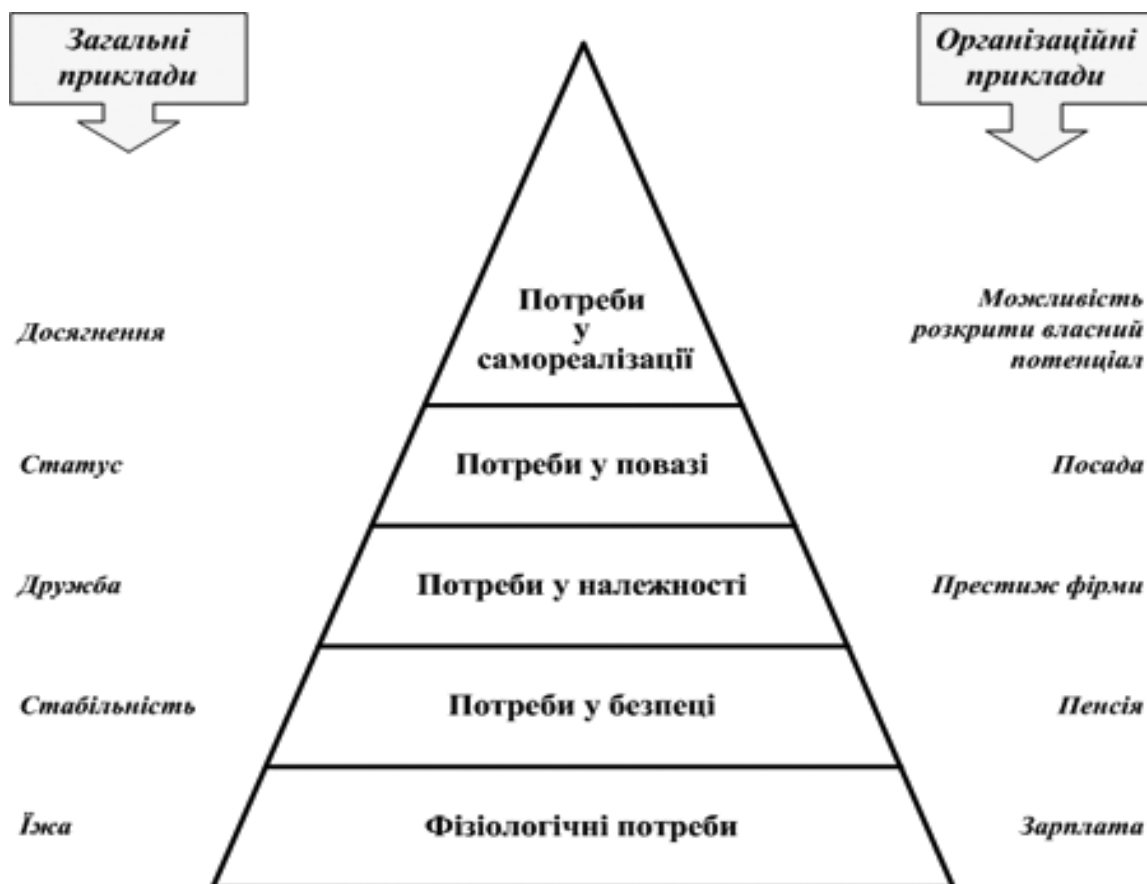


Рис. 8.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

*Фізіологічні потребы.* До цієї групи відносять потребу в їжі, в одязі, повітрі, житлі і т. д. - ті, які людина повинна задовольнити, щоб вижити. Люди, які працюють в основному через необхідність вижити, мало зацікавлені у змісті роботи, вони концентрують свою увагу на оплаті, умовах праці можливості уникати втомленості і т. п. Для управління такими людьми потрібно, щоб мінімум заробітної плати забезпечував виживання і робочі умови, не погіршував їх існування.

*Потребы в безпеці.* Потребы цієї групи пов'язані із бажанням людей знаходитись в стабільному й безпечному стані; мати добрі житлові умови, бути захищеними від страху, болю, хвороби. Для управління такими людьми потрібно створити надійну систему соціального страхування, застосовувати справедливі правила регулювання їх діяльності, оплачувати працю вище за прожитковий рівень.

Потребы приналежності до певної соціальної групи. Людина хоче бути членом певної групи людей, брати участь в громадських заходах. Відношення до таких працівників з боку керівників повинно носити форму дружнього партнерства, таким людям потрібно створити умови для спілкування на роботі. Добрі результати забезпечує бригадна форма роботи, нагадування працівникам про те, що їх цінять, пільги по роботі.

*Потребы визнання й поваги.* Ця група потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також такими,

що бачать, як оточуючі визнають їх і поважають за це. При управлінні такими людьми потрібно використовувати різні форми морального заохочення, вираження визнання їх заслуг. Для цього корисним може бути присвоєння титулів і звань, висвітлення в ЗМІ, вручення різного роду почесних нагород.

*Потреби в самовираженні.* Ця група об'єднує потреби, що виражаються в бажанні людини до нового використання своїх знань, здібностей, умінь для самовираження в бізнесі, менеджменті, політиці, науці. Ці потреби мають, як правило, індивідуальний характер.

При управлінні такими людьми необхідно давати їм оригінальні завдання, які дозволяють максимально реалізувати свої здібності, давати більшу свободу у виборі засобів вирішення завдань.

Теорія потреб Маслоу — одна із найбільш відомих теорій мотивації. Вона показує, які ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до праці і як надати людині можливості для задоволення своїх потреб.

Разом з тим в концепції цієї теорії є ряд негативних моментів:

- не враховані індивідуальні особливості людини;
- потреби проявляються по-різному в залежності від багатьох ситуаційних факторів (зміст і умови праці, положення в колективі, вік);
- не завжди спостерігається чітка послідовність однієї групи потреб за іншою, як це виділяє теорія Маслоу;
- задоволення верхньої границі не обов'язково послаблює їх вплив на мотивацію.

Теорія існування, зв'язку та росту К. Альдерфера

К. Альдерфер модифікував теорію А. Маслоу. Він вважає, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи. На відміну від А. Маслоу, він виділяє тільки три таких групи:

- потреби існування;
- потреби зв'язку;
- потреби росту.

Потреби існування за К. Альдерфером складаються із двох груп: фізіологічні та безпеки.

Потреби зв'язку відображають соціальну природу людини, бажання бути членом сім'ї мати друзів, колег, ворогів, керівників, підлеглих. До цієї потреби можна повністю віднести потреби визнання, поваги та безпеки.

Потреби росту аналогічні потребам самовираження, які пов'язані з бажання розвитку і самовдосконалення.

Ці три групи потреб, також як і в теорії А. Маслоу, розміщені ієрархічно. Проте між цими теоріями є одна принципова відмінність. За А. Маслоу, проходить рух від потреби до потреби тільки знизу вгору, тобто коли задоволені потреби нижчого рівня, людина переходить до наступної, більш високої потреби. К. Альдерфер вважає, що рух іде в обидві сторони: наверх, якщо не задоволена потреба нижчого рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня. Процес просування вгору за рівнями потреб

називається процесом задоволення потреб, а вниз – процесом фрустрації, тобто поразки у прагненні задовольнити потребу. К. Альдерфер вважає, що у випадку незадоволення потреб верхнього рівня посилюється міра дії потреб більш низького рівня, що переключає увагу людини на цей рівень. Якщо людина не змогла задовольнити потребу службового росту, в неї знову "включається" потреба у зв'язку. У відповідності до теорії К. Альдерфера ієрархія потреб відображає рух від більш конкретних потреб до менш конкретних. Він вважає, що кожен раз, коли потреби не задовольняються на верхньому рівні, здійснюється переключення на більш конкретну потребу на нижчому рівні, що і визначає протилежний хід зверху вниз.

Отже, ця теорія відкриває для менеджерів перспективи пошуку ефективних форм мотивування, які можуть задовольняти нижчі рівні потреб, якщо організація не має змоги задовольнити потреби вищого рівня.

#### Теорія набутих потреб МакКлелланда

- Дана теорія пропонує інші три види потреб ( рис. 8.2.):
- потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності, в усвідомленні особистих досягнень (не у винагородженні таких досягнень). Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;
- потреби у владі, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»;
- потреби в належності, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Дослідження МакКлелланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

- передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця;
- має чіткий і швидкий зворотній зв'язок (для виявлення прогресу у виконанні роботи);
- характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

Працівники з потребами в успіху не азартні гравці, які покладаються на випадок у досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.

Люди з високими потребами у владі віддають перевагу роботі, яка передбачає:

- відповідальність за дії та поведінку інших людей;
- конкуренцію або орієнтацію на статус.

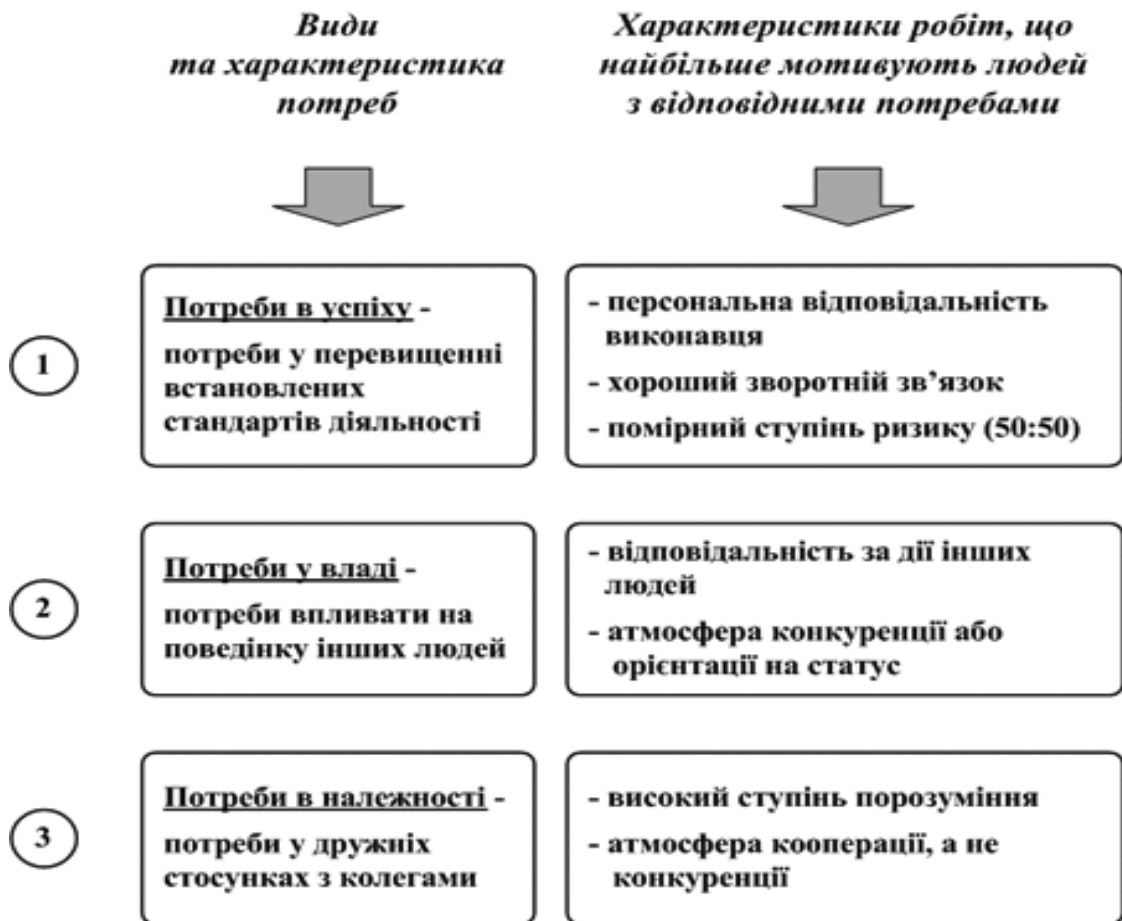


Рис. 8.2. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда

Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди із високими потребами в належності потребують дружніх стосунків і віддають перевагу роботі, для якої характерні:

- кооперація, а не конкуренція;
- високий ступінь взаємного порозуміння.

Маніпулюючи цією потребою, менеджери створюють атмосферу сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д. МакКлелланд зробив такі висновки:

1. Люди з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих компаній.

2. Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою хорошого менеджера.

3. Потреби в належності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в належності.

4. У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

### Теорія двох факторів Герцберга

Теорія мотиваційної гігієни розроблена Фредеріком Герцбергом на основі даних опитування, мета якого полягала у визначенні ситуацій, за яких працівники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою.

Обробка даних опитування дозволила вирізнити дві групи факторів (див. табл. 8.1):

- фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву «дійсних (істинних) мотиваторів»;

- фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи. Такі фактори називаються «гігієнічними».

Таблиця 8.1

«Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії Фредеріка Герцберга

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
1. Визнання результатів праці (заслуг) працівника. 2. Змістовність праці (можливість розвитку особистості). 3. Досягнення (успішність) в роботі. 4. Високий ступінь відповідальності. 5. Просування службою. 6. Можливості творчого та ділового зростання.	1. Заробітна платня. 2. Умови праці. 3. Соціально-трудова політика фірми. 4. Міжособові стосунки в колективі. 5. Ступінь контролю з боку керівника. 6. Ставлення безпосереднього керівника.

На думку Ф. Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею, не слід протиставляти. Кожна з цих груп факторів знаходиться нібито у власній шкалі вимірювання, де одні діють в діапазоні від (-) до (0), а інші – від (0) до (+) (рис. 8.3).

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, у працівника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі не спроможні мотивувати людину. У кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформувані нейтральне ставлення до роботи.

Задоволеність роботою спричиняють лише мотиваційні фактори.

Отже, згідно теорії «мотиваційної гігієни», для того, щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів.

Мотиваційні фактори пов'язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом метод «збагачення праці». Метод «збагачення праці» побудований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом таким вимогам:

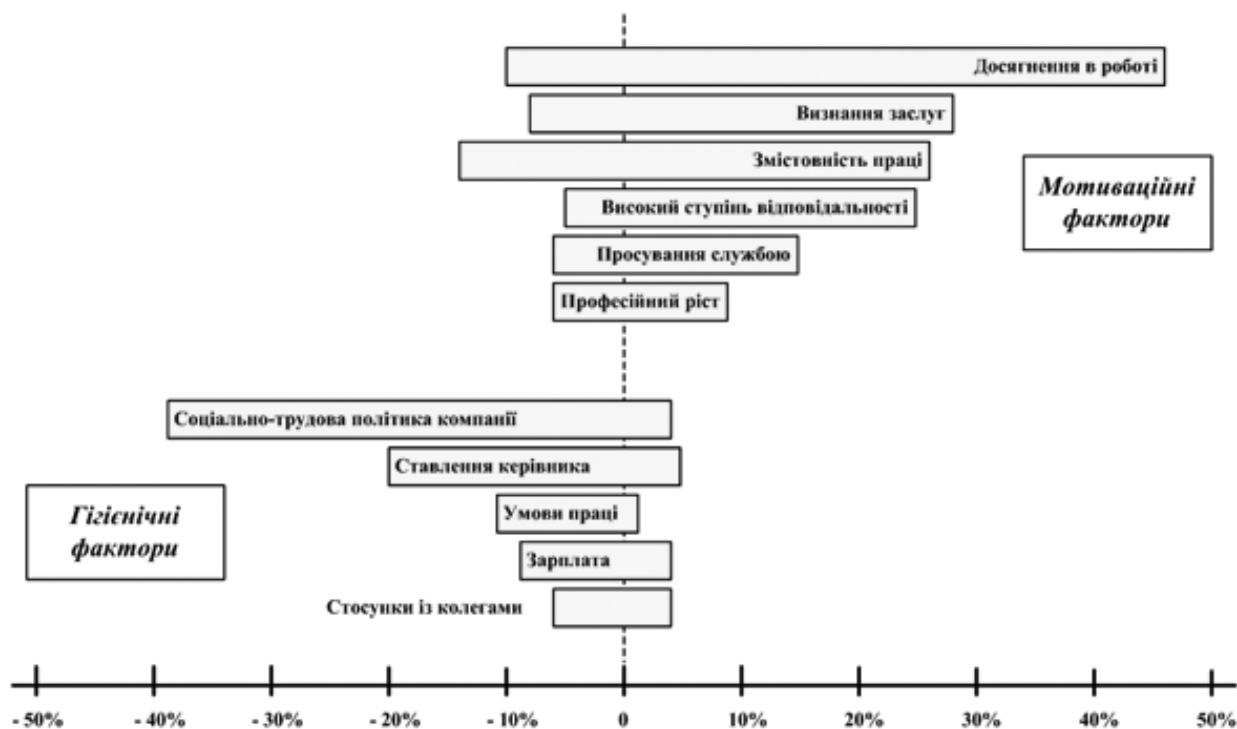


Рис. 8.3. Вплив гігієнічних та мотиваційних факторів у теорії Ф. Герцберга

1. Робота має бути значущою, тобто працівник на підставі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Іншими словами, робота повинна:

- пред'являти до працівника вимоги, що мобілізують його здібності;
- мати певну завершеність, тобто конкретний результат.

2. Передбачати певну частку відповідальності виконавців. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес працівника до роботи. Зокрема, працівнику необхідно надати:

- свободу дій в плануванні його роботи;
- можливість вибору способу виконання;
- певну свободу і незалежність від дріб'язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника.

3. Наявність зворотного зв'язку. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання працівником інформації про результати і якість його праці.

Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють:

- сприйняття працівником конкретної ситуації;
- очікування працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;
- оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

До процесних теорій мотивації відносять, зокрема:

- теорія очікувань (сподівань) В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

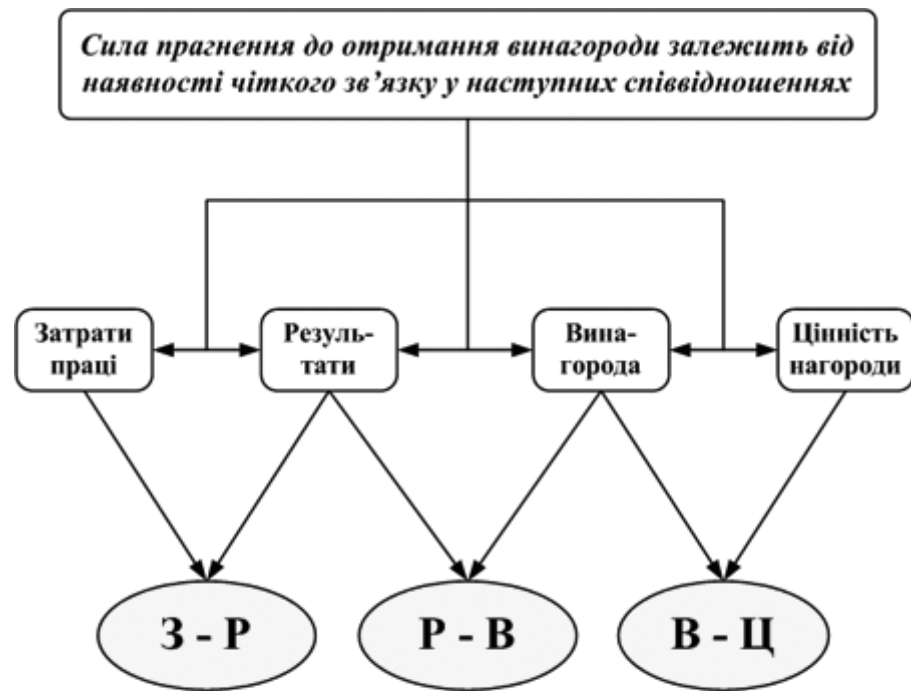
- наявність зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ( $Z - P$ ). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;
- реальність отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ( $P - V$ ). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;
- цінність винагороди. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ( $V - C$ ).

Співвідношення зазначених трьох факторів і їх вплив на рівень мотивації в цілому «теорія сподівань» тлумачить так (рис. 8.4).

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для конкретного працівника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує.

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей працівника. Внаслідок цього завдання виконується невдало і демотивує працівника. Отже, складність завдань конкретного працівника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності.

Теорія справедливості С. Адамса передбачає, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з аналогічним показником інших працівників. За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості (див. рис. 8.5).



$$(З - Р) \times (Р - В) \times (В - Ц) = \text{Мотивація}$$

Рис. 8.4. Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума

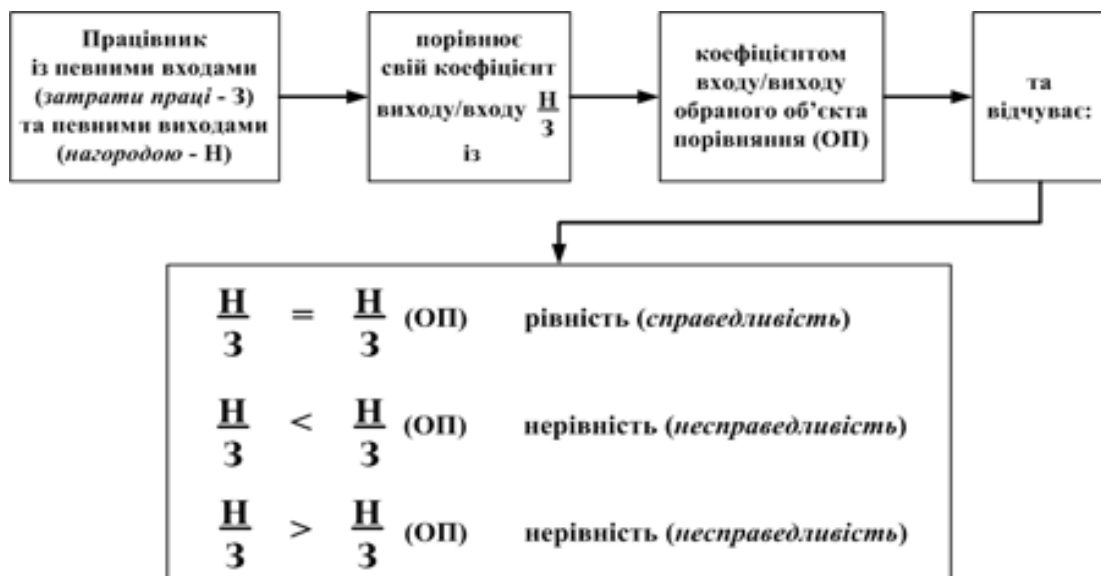


Рис. 8.5. Сутнісна характеристика «теорії справедливості» Стейсі Адамса



В теорії справедливості вирізняють такі основні складові:

- працівник – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;
- об'єкт порівняння – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;
- «входи» – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконвану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);
- «виходи» – все те що працівник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

Справедливість працівник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, у працівника виникає відчуття несправедливості.

За несправедливості виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, які примушують працівника коригувати ситуацію, досягати відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути (див. табл. 8.2):

- зміна входів даного працівника (витрат часу, старанності тощо);
- зміна виходів (прохання про підвищення винагороди);
- зміна ставлення до роботи;
- зміна об'єкту для порівняння;
- зміна коефіцієнту вихід/вхід об'єкта порівняння;
- зміна ситуації (залишення роботи).

Таблиця 8.2

Можливі типи реакцій працівника на несправедливість

I	II	III	IV	V	VI
Необхідно зменшити витрати зусиль. Результат: зниження інтенсивності праці	Спроба збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплати, покращення умов праці, просування за службою	Переоцінка своїх можливостей. Можливе зниження рівня впевненості у собі, зниження показників у роботі	Спроба вплинути на організацію з метою домогтися збільшення зусиль осіб, з якими себе порівнює, або зменшити їх винагороду	Зміна об'єкту порівняння на більш вдалий	Перехід в інший підрозділ або залишення організації

Висновки «теорії справедливості» для практики мотивування:

- у своїх оцінках працівник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на відносному винагородженні, тобто винагородженні, яке отримують інші працівники за свій внесок;
- сприйняття носить суб'єктивний характер; важливо, щоб працівники мали повну інформацію про те, хто, як і за що отримує винагородження;
- люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій платня відіграє важливе, але не вирішальне значення;
- керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, як оцінюється винагородження працівниками, наскільки воно справедливе з їх точки зору.

Модель Портера-Лоулера – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів:

- витрачені працівником зусилля;
- сприйняття;
- отримані результати;
- винагородження;
- ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов'язані між собою так, як це наведено на рис. 12.6.

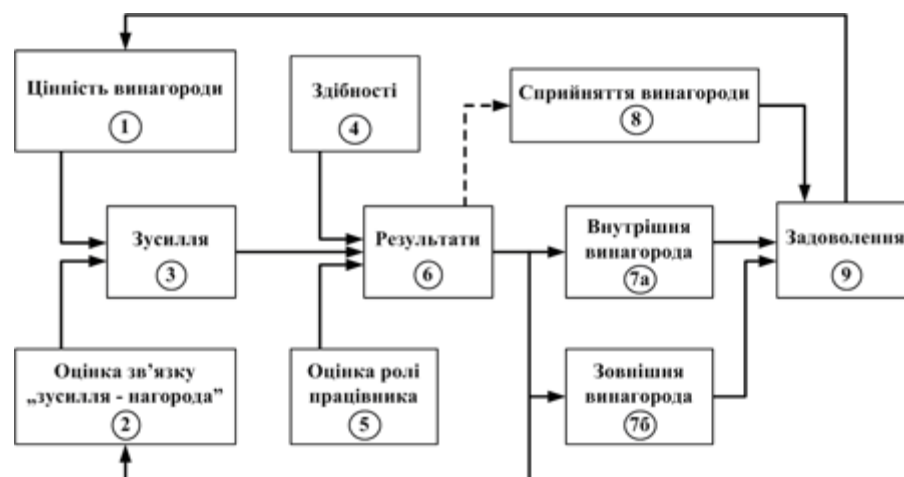


Рис. 12.6. Модель комплексної теорії мотивації Л. Портера - Е. Лоулера

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);

- на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);
- досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
- пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;
- задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити такі висновки: результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці;

- мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

Аналізуючи всі теорії, можна зробити висновок, що застосування їх у практиці управління безумовно дає позитивний результат в цілому. Але все-таки варто уважно відноситися до окремих груп, окремих типів людей і використовувати запропоновані теоретичні положення з урахуванням конкретних умов і конкретної ситуації.

## **8.2. Система мотивації праці персоналу індустрії сервісу та туризму.**

В будь-якій організації сфери сервісу і туризму представлені всі типи людей, і застосування тієї чи іншої концепції мотивації визначається питомою вагою працівників конкретного типу в колективі. На основі вибраної класифікації потреб адміністрація організації, кадрові служби вибудовують систему мотивації праці. Праця замотивована максимально тільки тоді, коли працівник може задовольнити свої потреби виключно за допомогою своєї трудової діяльності. Мотивовану працю можна розглядати як систему, в якій взаємодіють наступні елементи:

- потреби, які працівник буде задовольняти;
- благо, яке здатне задовольняти працівника, соціальні обставини, які грають ту ж роль, цінності;
- сама праця як діяльність, як пошукова активність;
- співвідношення витрат і одержуваної вигоди від праці (воно має бути на користь вигоди від праці);

- емоції, суб'єктивні переживання в процесі праці;
- установки в поведінці працівників як спрямованість будь-яких проявів психіки та поведінки. Це наявність потреби і ситуації задоволення потреби;
- умови життєдіяльності – внутрішні, зовнішні;
- ідеали людини, його інтереси – форма вияву потреб, які забезпечують спрямованість особистості на визначені блага.

При розробці системи мотивування персоналу необхідно враховувати фазу економічного циклу, в якій знаходиться організація. У фазі економічного зростання найбільш адекватні стимули, пов'язані з грошовим преміюванням, посадовим просуванням, підвищенням самостійності та відповідальності, заохоченням збільшення продуктивності і розширенням виробництва. У період економічної стабільності слід зосередитися на вдосконаленні управління, збільшенні обсягу продажів, розпізнавання творчих знахідок, що підвищують конкурентоспроможність продукції. Фаза економічного спаду вимагає стимулювання підвищення якості продукції, ефективності реклами, зниження собівартості.

Людина, як правило, завжди мотивована своєю діяльністю. Вона завжди може раціонально пояснити причини своїх вчинків, вказавши на обставини, що спонукали її до вибору саме цієї діяльності. Сукупність стійких мотивів називають спрямованістю особистості, яка характеризується її інтересами, переконаннями, ідеалами, тобто світоглядом.

Для мотивування праці, а по суті, для забезпечення необхідного рівня трудової активності в потрібному напрямку кадровій службі необхідно наступне:

1. Визначити набір благ, що відображає всі основні потреби та інтереси працівника.
2. Визначить рівень задоволення потреб кожного працівника, його інтереси.
3. Конкретизувати види трудової діяльності, які необхідні для організації і які доцільно мотивувати

Передумовами для забезпечення достатнього рівня мотивації, на думку Хайнца Фенеколда, є гарантія збереження робочого місця, справедлива оплата праці з урахуванням її складності і продуктивності працівника, гласність рішень з кадрових питань та залучення працівників до участі в управлінні.

Мотивування праці одночасно означає і її стимулювання, тобто створення умов, за яких працівник може задовольнити свої потреби, досягнувши заздалегідь встановлених показників.

Система морального і матеріального стимулювання праці в компаніях припускає комплекс заходів, спрямованих на збільшення трудової активності працюючих і, як наслідок, на підвищення ефективності праці, її якості.

Стимулювання праці – досить складна процедура. Існують певні вимоги до його організації:

- комплексність – єдність моральних і матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій підприємства;

- диференційованість – індивідуальний підхід до стимулювання різних шарів і груп працівників;
- гнучкість і оперативність – постійний перегляд стимулів у залежності від змін, що відбуваються в суспільстві і колективі.

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Активізація тільки економічної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження.

Безперечно, кожна людина має потребу в змістовній, корисній, цікавій роботі, пристойних умовах, проте вона хоче досягти перспективного росту, самоутверджуватись, відчувати самоповагу. Отже, трудова мотивація пов'язана як із змістовністю, корисністю праці, так і з самовираженням, самореалізацією працівника. Велику роль у практиці управління персоналом відіграє і статусна мотивація, вона є рушійною силою поведінки, пов'язаної з бажанням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати в сфері діяльності, яка вважається суспільно корисною.

Формування мотиваційного механізму спрямоване на:

- збереження зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
- створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників;
- забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих;
- створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку.

Економіка країни по-новому ставить завдання співвідношення функції держави та організації у сфері праці. Держава повинна мати механізм контролю за:

- умовами праці на виробництві, щоб реконструкція не просто сприяла підвищенню продуктивності праці, але й створювала сприятливі умови для працівників;
- якістю трудового життя;
- станом організації безперервності процесів підвищення кваліфікації професійної підготовки та розвитку кадрів;
- справедливістю оплати, побудованої на диференціації заробітку за критерієм трудового вкладу.

Заслужують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, а саме:

#### 1. Матеріальні винагороди:

- ставка заробітної плати;
- додаткові виплати;
- участь в акціонерному капіталі;
- участь у прибутках.

## 2. Додаткові стимули:

- плата за навчання;
- гарантія на одержання кредиту на придбання великої купівлі (квартира);
- медичне обслуговування;
- страхування;
- відпочинок за містом.

Важливе місце в системі мотивації праці займають винагороди. Винагороди – не поняття, що відноситься до всіх форм виплат або нагород, які одержує працівник. Винагороди діляться на :

- прямі виплати у вигляді заробітної плати, окладів, премії, комісійних і бонусів;
- непрямі – у формі пільг, таких, як страхування за рахунок роботодавця або оплачена відпустка.

Винагороди стимулюють групові інтереси, заохочують колективізм у досягненні кінцевих результатів виробництва. Система винагород має базуватись на таких принципах:

- форми винагород працівників мають бути конкурентоспроможними відносно інших підприємств;
- механізм стимулювання має бути зорієнтованим на досягнення кінцевих результатів як окремого працівника, так і колективу в цілому;
- частка премій і додаткових витрат тим більша, чим вищий ранг працівника, що стимулює постійно підвищувати свій рівень.

Важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника. Керівництво повинно розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника.

Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу. Форми і розміри його залежать від категорії персоналу. Зростання обсягів виробництва здійснюється за додаткового обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції та культури виробництва, у вигляді визначеного відсотка від тарифної ставки, або від фактично відпрацьованого часу (нарахування йде на основну заробітну плату).

### ***8.3. Функціонально-вартісний підхід до організації та стимулювання праці на туристичних підприємствах***

Метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА) можна застосувати як до машин, так і колективу людей, робота яких не завжди оптимальна. Характеристика об'єкта, що аналізується, часто завищена, це збільшує витрати при його виготовленні та експлуатації. Задача методу ФВА: комплексно розглянути об'єкт, поєднавши досвід фахівців із творчим пошуком нестандартно мислячих особистостей. Розробляється функціональна модель, яка дозволяє виявити як переваги, так і недоліки вибраного об'єкта Після

підготовки, за спеціальною процедурою, проводиться колективне обговорення проблеми, де розглядаються будь-які пропозиції, навіть фантастичні. Експерти оцінюють подані ідеї, відбирають найкращі варіанти, роблять розрахунок їхньої вартості, а найбільш ефективні рекомендують до впровадження. Метод ФВА можна застосувати для відбору кандидатів на керівні посади, а також у навчанні та при вирішенні суспільних проблем.

Зародження методу ФВА відбулось у роки 2-ї світової війни, коли компанія «Дженерал електрик» доручила американському інженеру Лоуренсу Майлсу провести роботи по заміні у виробі фірми дорогоцінних матеріалів менш вартісними. У результаті роботи вироби за технічними характеристиками не поступалися аналогам, а в деяких випадках мали перевагу при значно меншій ціні. Розроблену методику ФВА впровадили спочатку в міністерстві оборони, а потім в інших компаніях. Опублікували її у 50-і роки ХХ-го століття.

Особливість застосування методу ФВА у порівнянні з методами економічного аналізу в тому, що для вирішення конкретної проблеми створюється тимчасова робоча група (ТРГ), до складу якої включають не тільки профільних фахівців, а й експертів з інших видів діяльності. Група вивчає функціональну діяльність об'єкта та його складових і визначає головну (основні), допоміжні, непотрібні та шкідливі функції. Щоб збільшити кількість пропозицій вирішення проблеми залучають фахівців із нестандартним мисленням, які нетрадиційними питаннями можуть знаходити нові застосування для об'єкта.

#### Основні принципи та методичні прийоми ФВА

1. Принцип функціональності. Кожен об'єкт розглядається, аналізується та удосконалюється не в конкретному втіленні, а як сукупність функцій, які він повинен виконувати і потрібно досягнути найбільш економічного здійснення.

Метод ФВА в якості засобу раціоналізації досліджує створення принципово нового об'єкта з метою:

- усунення причин неефективності;
- створення нових якостей, які забезпечують можливість ефективного рішення наступних раціоналізаторських змін, що впливають із даного.

Проведенням аналізу з функціональним підходом досягається не просте зниження затрат на виробництво, яке можуть забезпечити і традиційні методи аналізу, а найбільш ефективно забезпечення сукупності функцій, які виконує або повинен виконувати об'єкт, що аналізується.

Традиційні методи зниження собівартості продукції та послуг не дозволяють дослідити розміри зайвих витрат.

2. Принцип системності та комплексності.

Системний підхід передбачає:

- постановку проблеми, визначення цілі та критеріїв;
- структурний аналіз об'єкта та розробку концепції його розвитку та удосконалення;

- створення моделі та проведення аналізу шляхом моделювання;
- синтез системи після отримання результатів моделювання.

Об'єкт, що аналізується розглядається як елемент системи більш високого порядку і як система, що складається із взаємозв'язаних елементів. Якщо об'єктом аналізу вибрано виріб, то дослідження починаються з агрегату, куди він входить, і продовжується потім по вузлам та деталям, що в нього входять, матеріалам, із яких вони виготовлені, технологічним процесам, обладнанням, виробничим операціям, організації виробництва. Якщо метою удосконалення є управління підприємством, то аналіз повинен починатися із ланки, що на порядок вище в ієрархічній структурі (якщо воно не приватне), а потім переходить до ланок з низу (підприємство, цех, дільниця, бригада, робоче місце).

3. Принцип колективної творчості. Передбачає участь у проведенні аналізу спеціалістів самих різних представників професій тур індустрії.

Щоб реалізувати метод ФВА, важливо створити сприятливу атмосферу для колективної творчої праці, оскільки успіх залежить від злагодженості колективу, що залучений до раціоналізаторської діяльності.

4. Принцип спадковості. Заснований на тому, що ФВА не виключає і не замінює відомі прийоми організації та управління виробництвом. Він здійснюється групою різних спеціалістів, де кожен виконує певну роботу і використовує конкретний метод із різноманітних методів та прийомів, що застосовуються при проведенні аналітичних досліджень.

5. Принцип універсальності. Означає можливість застосування ФВА у всіх типах людської діяльності. Досвід показав, що ФВА найбільш ефективно використовується у промисловості, а також у сільському господарстві, будівництві, торгівлі, транспорті, зв'язку, побутовому обслуговуванні.

Найбільший ефект застосування методу забезпечується в умовах масового виробництва при створенні нових виробів у передвиробничій стадії, коли здійснення кардинальних змін найбільш реально і висока вірогідність отримати значний економічний ефект. Біля 80-85 % витрат визначаються конструкторськими розробками, тому що на етапі конструювання вибирається сировина, матеріали, технологія, обладнання. Якщо конструкція виробу вийде невдалою, а сам він досить дорогим, то при його виробництві можна впливати тільки на 15-20% собівартості. Тому важливо провести аналіз майбутнього виробу, коли він знаходиться у кресленнях. Попередній досвід показує, що проведення ФВА на передпроектній стадії та в період проектування забезпечує найбільше зниження витрат – біля 30%, тоді як у діючому виробництві – до 10, а в експлуатації – до 15 %.

6. Принцип загальної зацікавленості. Виступає як вияв народногосподарського комплексного підходу. На відміну від постановки окремих задач, у рішенні яких зацікавлені тільки окремі колективи (розробники, виробники, споживачі), впровадження ФВА в практику господарської діяльності представляє державний, загальнонаціональний інтерес. Конкретно народногосподарський підхід виявляється в аналізі сумарних затрат по кожній функції (при проектуванні, освоєнні, виробництві,



обігу, споживанні, утилізації об'єкта). При проведенні ФВА важливо дослідити усі (внутрішні та зовнішні) зв'язки об'єкта, що аналізується.

Етапи проведення ФВА:

1. Підготовчий етап. Об'єкт аналізу вибирають, виходячи із програми та перспективи послуг, що пропонує фірма. Предметом розгляду, можуть бути: структура управління фірмою та її підрозділами. У робочу групу відбирають кандидатів. Пишуть проект наказу про створення ВРГ, де вказують режим її роботи. У наказі вказується, яка служба з якого питання готує інформацію по об'єкту аналізу ФВА. Проводяться заняття з курсу ФВА. Затверджується робочий план ТРГ.

2. Інформаційний етап. Повнота і достовірність підготовленої інформації визначають успіх наступних етапів ФВА. Інформація повинна характеризувати об'єкт не тільки з позицій достоїнств, але вказувати на всі його недоліки – зауваження споживача.

3. Аналітичний етап. Успішне проведення цього етапу потребує високої кваліфікації членів ТРГ і залучення консультантами спеціалістів, що досконало володіють методикою проведення ФВА, особливо при формулюванні функцій об'єкта, їх класифікації та оцінці значення функцій. Функція – виявлення, збереження об'єктом певних якостей у даних умовах, а також його дія на інші об'єкти. Простий об'єкт може виконувати одну функцію, а складний – систему функцій.

4. Творчий етап. Головне на цьому етапі колективно сформулювати якомога більше пропозицій для вирішення задачі. Використовується підготовлена інформація: дані про аналоги об'єкта, пропозиції раціоналізаторів, нові конструкторські ідеї, що виникли у членів ТРГ на попередніх етапах. Для колективного пошуку ідей використовують «мозковий штурм» та «конференцію ідей». Мозковий штурм проводять в кілька етапів: підготовка, творчі сесії (безпосередньо штурм), оцінка та відбір ідей, проробка та розвиток найбільш ефективних рішень. На підготовчому етапі ведуть підбір учасників сесії мозкового штурму та групи експертів.

При проведенні творчої сесії мозкового штурму необхідно виконувати такі правила:

- формулювати задачу в загальних поняттях, не прив'язуючи її до конкретного виконання;
- сесія проводиться як вільна дискусія;
- не вимагати доказів при висловленні ідей учасниками сесій;
- заохочувати розвиток вказаних ідей, їх комбінацію з другими пропозиціями;
- забороняється критика ідей, зауваження та репліки на адресу промовців;
- схвалювати всі ідеї, навіть якщо вони нездійсненні;
- заохочувати фантазування, гумор;
- орієнтувати на кількість ідей, а не на їх якість;
- обговорення проводити швидко, без заминок;

- проробляти ідеї після завершення сесії.

Особлива роль у керівника сесії, він слідкує за активністю усіх учасників, не допускає критичних зауважень та довгих роздумів (не більше 2-х хвилин).

Усі запропоновані ідеї фіксуються в протоколі та записуються на магнітофон. Кожен учасник повинен записати собі свої пропозиції.

Експерти участь у сесії не беруть, а розглядають ідеї після її завершення. Найбільш раціональні варіанти направляють на проробку спеціалістам.

Існує кілька типів мозкового штурму:

1. Прямий – коли у сесії бере участь до 15 чоловік, яким на формулювання ідеї надається не більше 2-х хвилин. Можна проводити кілька сесій з однієї проблеми, але з різним складом учасників або другим формулюванням проблеми.

2. Зворотній мозковий штурм використовують для рішення конкретних технічних питань. Увага концентрується на виявленні недоліків об'єкта.

3. Подвійний мозковий штурм проводять у два засідання. На першому висувують ідеї. Під час 45-тихвилинної перерви учасники сесії обговорюють та уточнюють вказані ідеї. У другому засіданні продовжують висувати ідеї, що пройшли осмислення, враховуючи критичні зауваження, вказані в перерві. Число учасників сесії – 30-40 чоловік, час проведення – до 3-х годин.

Інколи замість сесії проводять письмовий мозковий штурм. Готуються спеціальні опитувальні листи, відповіді на які надають письмово.

Інший метод пошуку рішень – конференція ідей, де обговорюються пропозиції, зібрані раніше, і вибирають один із варіантів, бо групи експертів тут не існує. Дозволяється доброзичлива критика. Кількість учасників конференції – біля 15 чоловік, а час засідань – до 30 хвилин.

Для стимулювання генерування ідей використовують спеціальні методи, один із них ключового представлення. Спочатку формулюється сутність об'єкту, а потім ведуть пошук аналога до ключового представлення. Коли порівнюють з об'єктом відомі факти із різних областей науки і техніки, це пряма аналогія; коли із самим собою, то особиста; якщо об'єкт представляють у вигляді стиснутого формулювання ключового слова без прив'язки до конкретного виконання даного об'єкта, то символічна. Застосування таких прийомів дозволяє вирішити проблему відомим способом або представити її з невідомого боку і знайти нове рішення.

5. Дослідницький етап. Цей етап є продовженням творчого. Із висунутих пропозицій вибирають найкращі, які після відповідної проробки можна представити як рекомендації ФВА. Ідеї та варіанти рішень підлягають оцінці з точки зору можливості їх практичного втілення (матеріально-технічного, виробничого і фінансового забезпечення), по рівню затрат на виробництво та використанню об'єкта, що аналізується по кількісних та якісних показниках його споживчих властивостей. Ідеї можна розділити на безумовно прийнятні для даного об'єкту та даного виробництва; реальні, які не потребують спеціальної проробки для уточнення обсягу додаткових робіт, пов'язаних з упровадженням; сумнівні, які потребують для доказу їх реальності та

ефективності проведення додаткових досліджень; непридатні в даних конкретних умовах.

Основна задача дослідницького етапу є оцінка запропонованих варіантів з точки зору їх економічності та вибір найбільш раціональних.

6. Рекомендаційний етап. Робота здійснюється в наступній послідовності. ТРГ складає звіт про зроблену роботу в підрозділ, що починав підготовчий етап. У звіт входить пояснювальна записка, де описується об'єкт, що аналізується, і вказується мета аналізу; перелік використаної інформації; склад учасників ТРГ; тривалість досліджень. У звіті вміщуються попередньо оформлені рекомендації, які відбивають сутність пропозицій; ескізи об'єкта аналізу в пропонованому варіанті; коротке описання технологічного процесу виготовлення; розрахунки витрат (поточних і одноразових), пов'язаних з виготовленням та експлуатацією об'єкта; розрахунки економічної ефективності рекомендованих рішень.

7. Етап впровадження. На цьому етапі впроваджується вибраний варіант нового економічного рішення об'єкта, що аналізується та контроль за реалізацією розроблених в результаті ФВА рекомендацій. За результатами впровадження проводять оцінку фактичної економічної ефективності і порівняння її з попередніми розрахунками.

Для прискорення впровадження результатів ФВА доречно створити спеціальну дослідницьку групу, задача якої – оперативне доведення прийнятих рішень до їх виробничого втілення.

#### **8.4. Особливості технології управління персоналом на підприємствах індустрії туризму.**

Мотивація й стимулювання

є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Всесвітньо визнані авторитети в галузі менеджменту підкреслюють, що «... на першому місці стоять люди; якщо немає відповідного персоналу, то й інші фактори виробництва мало що допоможуть у досягненні поставленої цілі» (Т. Пітере, Р. Уотермен). «Коли у нас вже є штат, сформований із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності» (А. Моріта).

Для ефективного управління мотивацією необхідно:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- знати, що мотивація — не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти можна тільки тоді, коли ми впевнені, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети.

Існують три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії.

1. Стимули і покарання: люди працюють за винагороди — тим, хто добре працює, платять добре, а тим, хто працює ще краще, платять ще більше. Тих, хто не працює якісно — карають.

2. Мотивування через саму роботу: дайте людині цікаву роботу, яка приносить їй задоволення і якість виконання буде високою.

3. Систематичний зв'язок з менеджером: визначайте цілі з підлеглими і дайте позитивну оцінку, коли вони діють правильно та негативну, коли помиляються.

Мотиваційна стратегія, яку ми вибираємо, має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Управління мотивацією здійснюється з використанням таких методів:

- використання грошей як міра нагороди і стимулів;
- застосування покарань;
- розвиток співучасті;
- мотивація через роботу;
- винагороди і визнання досягнень;
- залучення людей до управління;
- заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів.

Керівник повинен вирішувати два завдання:

- знизити рівень незадоволеності персоналу, удосконалювати регулятори мотивації;
- збільшити рівень задоволеності, посилити основні мотиватори, які реально підвищують трудову активність працівників (див. табл. 8.3).

В загальному вигляді управління мотивацією здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті.

Результативність роботи працівників значною мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує менеджер.

Для мотивації праці, а по суті, для забезпечення потрібного рівня трудової активності персоналу менеджеру необхідно:

- визначити набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу;
- визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості задоволення;
- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні організації і які доцільно мотивувати;
- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;
- узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;
- при наймі працівника в'яснити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей.

## Регулятори мотивації

Робоче середовище	Винагороди	Безпека	Особистий ріст	Відчуття належності	Інтерес і виклик
Нормальне робоче місце, низький рівень шуму, ергономіка, добрі фізичні умови праці	Рівень заробітної плати, додаткові винагороди (премії, акції, дивіденди) та соціальні блага (житло, відпочинок)	Відчуття потреби працівника на підприємстві, повага, визнання колегами і керівником, добрі відносини у колективі	Можливість навчатись, кар'єрний ріст, відповідальність і вплив, можливість творчого росту, самовираження	Відчуття потреби своєї роботи, інформативність про справи, плани, перспективи підприємства	Цікава робота, вирішення нових складних завдань, підвищена відповідальність

Доходи працівника в організації мають бути достатніми, щоб покривати його витрати.

Умовами ефективного використання мотивації праці є:

- високий рівень оплати;
- використання високопрофесійної праці;
- відсутність зрівнялівки в оплаті;
- високий престиж праці в державі, висока купівельна спроможність людини та її зацікавленість у підвищенні кваліфікації.

Щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні умови:

- треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;
- постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
- ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати;

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління, необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва.

На рівні підприємств робота служб мотивації (окремих фахівців) має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів,

ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш ділових, уданий період, важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей організації.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств України, адже вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов діючі на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації малоефективні.

Як свідчать дані зарубіжних підприємств, у структурі потреб і мотивів не відбувається докорінних змін, і керівники мають недостатнє уявлення про структуру та ієрархію мотивів підлеглих.

У 1946 році в одній з американських фірм провели анкетування робітників, яких просили розташувати в порядку першості запропоновані десять видів винагороди за роботу. Робітники розташували запропоновані винагороди в такій послідовності:

1. Повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи.
2. Почуття належності до справ.
3. Співчутливе ставлення з боку менеджерів (інтерес до особистих проблем працівників, бажання допомогти).
4. Стабільність зайнятості.
5. Добра оплата.
6. Цікава робота.
7. Особисті контакти з менеджерами.
8. Просування по службі.
9. Сприятливі умови праці.
10. Дисципліна праці.

Схоже опитування було проведено наприкінці 80-х років, яке засвідчило, що в ієрархії мотивів працівників відбулись суттєві зміни. При цьому зазначені мотиви вже розмістились у такій послідовності:

1. Цікава робота.
2. Повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи.
3. Почуття належності до справ.
4. Стабільність зайнятості.
5. Добра оплата.
6. Просування по службі.
7. Сприятливі умови праці.
8. Особисті контакти з менеджерами.
9. Дисципліна праці.
10. Співчутливе ставлення з боку менеджерів (інтерес до особистих проблем працівників, бажання допомогти).

Зміни в ієрархії мотивів сталися під впливом підвищення рівня життя, зростання професійно-кваліфікаційного рівня робітників та їх орієнтації на потреби високого рівня.

Мотиваційний моніторинг передбачає проведення регулярних опитувань та аналіз наявної економічної, соціологічної та психологічної інформації. Для оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці взаємозумовленості та взаємозв'язку з соціально-економічними процесами важливо мати набір ключових характеристик (показників), до яких належать:

- характеристика трудової діяльності і якості трудового потенціалу – професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили; стан зайнятості; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їх дієвість; форми і методи негативної мотивації та їх ефективність; умови й організація праці; рівень продуктивності праці;
- рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності; роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників; основні мотиви трудової діяльності і зміни в їх структурі;
- показники рівня життя - номінальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їх сімей; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури, екологічна ситуація, особиста безпека;
- характеристики стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Система моніторингу мотивації трудової діяльності має ґрунтуватись на таких принципах:

- системність – побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;
- комплексність – отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни в мотивації трудової діяльності;
- аполітичність – аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з врахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;
- періодичність – регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності;
- виробничо-територіальний підхід – досягнення оптимального поєднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу службами мотивації.

Організацією мотивації на підприємстві займаються лінійні керівники і працівники служби управління персоналом.

### **8.5. Облік і контроль результатів праці працівників**

Оцінка рівня ефективності праці кожного працівника є обов'язковим елементом системи контролю в організації. Оцінка результатів діяльності персоналу переслідує наступні цілі:

1. Адміністративні.
2. Інформаційні.
3. Мотиваційні.

Адміністративні цілі виникають як реакція на результати оцінки діяльності, що в свою чергу, є реакцією на результати роботи працівника.

Таких реакцій може бути декілька:

- підвищення по службі;
- направлення на навчання або перекваліфікацію;
- заохочення (матеріальні або моральні);
- переведення на іншу роботу;
- зняття у посади;
- стягнення (догана);
- розрив контракту (звільнення).

Інформаційні цілі. Забезпечують потребу працівника в інформації про оцінку його праці з метою корегування своєї поведінки.

Мотиваційні цілі полягають в тому, що сама по собі оцінка результатів діяльності є важливим фактором до стимулювання роботи працівників.

Основні елементи оцінки персоналу наступні:

1. Суб'єкт оцінки, тобто хто оцінює (керівник працівник кадрової служби, незалежний експерт).
2. Об'єкт оцінки, тобто кого оцінюють (працівник, група працівників).
3. Предмет оцінки, тобто результати діяльності.
4. Процедура оцінки.
5. Ухвалення рішення ж результатами оцінки.

Процес оцінки складається з наступних етапів:

- визначення роботи, тобто узгодження з підлеглим його обов'язків та нормативів діяльності;
- оцінка виконання, тобто порівняння виконаних робочих завдань працівником з нормативами, що встановлені на першому етапі;
- здійснення зворотного зв'язку, тобто проведення співбесіди з підлеглими, під час якої обговорюються результати роботи працівника та його досягнення, і встановлюються подальші цілі діяльності, результати і нормативи.



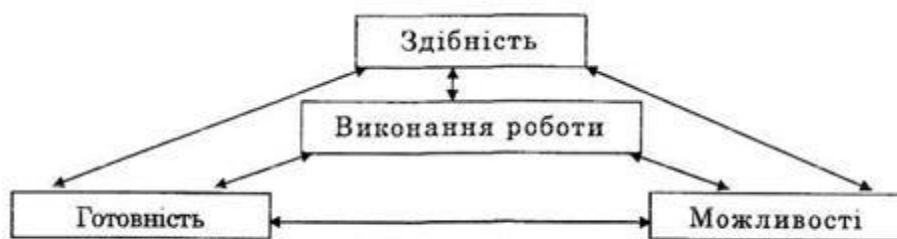


Рис. 12.7. Модель детермінант виконання робіт

Згідно з рис. 12.7. детермінанта «здібності» включає в себе:

- вік працівника;
- здоров'я;
- витривалість;
- запас сил;
- знання;
- навички;
- енергійність.

Детермінанта «можливості»:

- інструменти;
- обладнання;
- умови праці;
- організаційна політика;
- правила і процедури;
- стосунки з колегами;
- інформація;
- час;
- оплата праці.

Детермінанта «готовність»:

- мотивація;
- задоволення роботою;
- думка про свої можливості;
- цінності;
- сприйняття характеристик роботи.

Система оцінки результатів (рис. 12.8) діяльності працівників повинна враховувати специфіку роботи на кожному робочому місці за найбільш суттєвими параметрами, вмещувати критерії і стандарти оцінки, порядок процедури оцінки і розрахунок оціночних балів, а також адміністративні заходи за результатами оцінки.

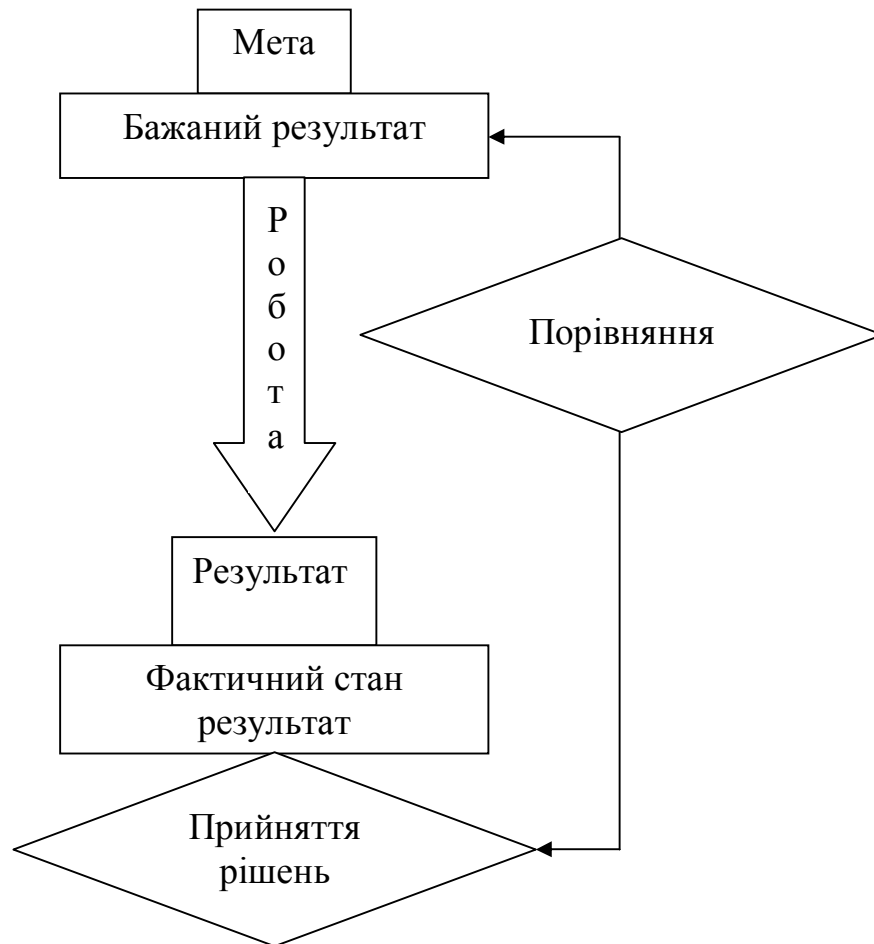


Рис. 12.8. Проста модель оцінки

Найбільш розповсюдженими методами оцінки результатів діяльності працівників всіх рівнів є наступні:

1. Рейтингова оцінка.
2. Метод інтегральних показників.
3. Метод незалежних експертів.
4. Метод оціночних центрів.
5. Атестація.

6. Метод «360° атестація» (це процес атестації керівників, коли оцінку їх результатів роботи дають керівник вищого рівня управління, колеги та підлеглі менеджера).

Найбільш популярним методом оцінки роботи працівника є рейтингова оцінка, що передбачає визначення рівня ділових якостей працівника за рейтинговою шкалою (табл.8.3). Оцінка всієї сукупності ділових якостей проводиться по кожній з ознак множенням їх на питому вагу у загальній кількості ознак:

$$L = \sum_{i=1}^n a_{s,j} \times x_i^n \quad (8.1)$$

де  $n$  – кількість ознак, які використовуються для оцінки;

$x_i$  – питома вага певної ознаки в загальній шкалі оцінок;  
 $a_{i,j}$  – рівень шкали оцінок.

Таблиця 8.3

Приклад рейтингової оцінки

№	Визначення ділових якостей	$x_i$	$a_{i,j}$			
			1	2	3	4
1	Компетентність	0,33	0,33	0,66	0,99	1,32
2	Здатність організувати свою працю	0,07	0,07	0,14	0,21	0,28
3	Відповідальність	0,25	0,25	0,5	0,75	1
4	Ініціатива	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
5	Здатність засвоювати нові методи	0,08	0,08	0,16	0,24	0,32
6	Здатність засвоювати нові методи	0,08	0,08	0,16	0,24	0,32
7	Комунікативні навички	0,05	0,05	0,10	0,15	0,2
	Підсумок	1,0				

Атестація – це форма комплексної оцінки результатів діяльності працівників організації, на підставі якої приймаються рішення про майбутнє кар'єрне зростання працівника або його звільнення.

Атестація дозволяє керівнику організації:

1. Оптимізувати розподіл людських ресурсів в організації.
2. Мотивувати і заохочувати працівників.
3. Забезпечувати стійкий зворотний зв'язок з працівниками.
4. Забезпечувати справедливість всередині робочої групи або колективу.
5. Оптимізувати процеси розвитку і навчання персоналу.
6. Забезпечує дотримання принципу рівних можливостей при просуванні працівника в організації.

Основні принципи атестації:

1. Орієнтація на результати, тобто недостатньо докладати зусилля, а необхідно, щоб праця перетворювалась в досягнення бажаних результатів.
2. Основна увага приділяється цілям та задачам, працівники повинні мати чітку уяву про те, що вони мають робити та пріоритети своїх завдань.
3. Спільна постановка цілей менеджером та працівником, оскільки участь працівника в процесі планування сприяє активізації трудових зусиль.
4. Наявність системи зворотного зв'язку дозволяє працівнику отримувати інформацію про оцінку своїх результатів, і таким чином, підвищувати продуктивність і ефективність праці.

Вихідними даними для процесу атестації є наступні:

1. Моделі робочих місць та посадові інструкції.
2. Особові справи працівників.
3. Результати оцінки діяльності працівників.
4. Контракти працівників.

5. Штатний розпис.
6. Положення про оплату праці.
7. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
8. Результати роботи підрозділів.

Порядок проведення атестації:

1. Встановлення критеріїв та стандартів для оцінки результатів діяльності.
2. Розробка методів і форм проведення атестації.
3. Підготовка наказу про проведення атестації, затвердження його керівництвом, підготовка документації, інформування трудового колективу про терміни та особливості атестації.
4. Формування складу атестаційної комісії (керівник підрозділу, де проходить атестація, представник кадрової служби, юридичний консультант, соціологи та психологи) та затвердження його директором кадрової служби.
5. Організація роботи атестаційної комісії в структурних підрозділах та підприємствах, оцінка індивідуальних результатів працівників і обробка результатів.
6. Обговорення підсумків атестації, прийняття персональних рішень по кожному працівнику.

### ***Контрольні запитання та тести до Розділу 8***

1. Дати визначення поняття «Мотивація».
2. Які найвизначніші теорії мотивації (А. Маслоу, К. Альдерфера, МакКлеланда та Герцберга), ви знаєте? Коротко розповісти про кожен з них.
3. Які основні складові вирізняють в теорії справедливості?
4. Які 5 основних ситуаційних факторів фігурують в моделі Портера-Лоулера?
5. На що спрямоване формування мотиваційного механізму?
6. Розповісти про «Метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА)». Визначити задачу методу ФВА.
7. Які основні принципи та методичні прийоми ФВА ви знаєте?
8. Розповісти про типи мозкового штурму.
9. Що належить до оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці взаємозумовленості та взаємозв'язку з соціально-економічними процесами?
10. Що дозволяє атестація керівнику організації?

### **Тести:**

*1) Потреба – це?*

А) відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Б) це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

В) це відчуття нестачі (браку) чогось.

Г) це гостре відчуття незадоволеності, тим, що маєш.

*2) Потреби поділяють на:*

А) потреби першого роду (первісні); потреби другого роду (вторинні).

Б) потреби першого роду (первісні); потреби другого роду (вторинні); потреби третього роду.

В) потреби першого роду (первісні); потреби другого роду (вторинні); потреби третього роду; четвертого роду.

Г) потреби третього роду; четвертого роду.

*3) Теорія існування, зв'язку та росту належить:*

А) Б. Стасі.

Б) К. Альдерферу.

В) Ф. Бородкіну.

Г) Н. Коряку.

*4) Потреби існування за К. Альдерфером складаються із таких груп, як:*

А) фізіологічні та безпеки.

Б) фізіологічні та психологічні.

В) психологічні та безпеки.

Г) фізіологічні та індивідуальні.

*5) Теорія набутих потреб належить:*

А) Б. Стасі.

Б) К. Альдерферу.

В) Ф. Бородкіну.

Г) МакКлелланда.

*6) Теорія двох факторів належить:*

А) Б. Стасі.

Б) К. Альдерферу.

В) Ф. Бородкіну.

Г) Ф. Герцбергу.

*7) Теорія очікувань належить:*

А) Б. Стасі.

Б) К. Альдерферу.

В) В. Вруму.

Г) Ф. Герцбергу.

*8) Теорія справедливості належить:*

- А) Б. Стасі.
- Б) К. Альдерферу.
- В) С. Адамсу.
- Г) Ф Герцбергу.

9) В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів, таких як:

- А) витрачені працівником зусилля; сприйняття; отримані результати; винагородження; ступінь задоволення.
- Б) сприйняття; отримані результати; винагородження;
- В) отримані результати; винагородження; ступінь задоволення.
- Г) винагородження; ступінь задоволення.

10) На думку кого передумовами для забезпечення достатнього рівня мотивації, є гарантія збереження робочого місця, справедлива оплата праці з урахуванням її складності і продуктивності працівника, гласність рішень з кадрових питань та залучення працівників до участі в управлінні.

- А) Б. Стасі.
- Б) К. Альдерферу.
- В) Х. Фенеколду.
- Г) Ф. Герцбергу.

11) Формування мотиваційного механізму спрямоване на:

- А) збереження зайнятості персоналу; справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці; створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників; забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих; створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку.
- Б) збереження зайнятості персоналу; справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
- В) створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників; забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих;
- Г) створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку; збереження зайнятості персоналу.

12) Основні принципи та методичні прийоми ФВА – це?

- А) принцип функціональності; принцип системності та комплексності; принцип колективної творчості; принцип спадковості; принцип універсальності.
- Б) принцип системності та комплексності; принцип колективної творчості;
- В) принцип спадковості; принцип функціональності; принцип універсальності
- Г) принцип функціональності; принцип колективної творчості; принцип спадковості.

13) Мотиваційний моніторинг – це?

- А) це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці.
- Б) прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва.
- В) це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва.
- Г) Не має вірної відповіді.

*14) Системність – це?*

- А) побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;
- Б) отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни в мотивації трудової діяльності;
- В) аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з врахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;
- Г) регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності;

*15) Комплексність – це?*

- А) побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;
- Б) отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни в мотивації трудової діяльності;
- В) аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з врахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;
- Г) регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності;

*16) Аполітичність – це?*

- А) побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;
- Б) отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни в мотивації трудової діяльності;
- В) аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з врахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;
- Г) регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності;

*17) Періодичність – це?*

- А) побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;
- Б) отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни в мотивації трудової діяльності;

- В) аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з врахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;
- Г) регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності;

*18) Виробничо-територіальний підхід – це?*

- А) побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;
- Б) отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни в мотивації трудової діяльності;
- В) аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з врахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;
- Г) досягнення оптимального поєднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу службами мотивації.

*19) Атестація – це?*

- А) форма комплексної оцінки результатів діяльності працівників організації, на підставі якої приймаються рішення про майбутнє кар'єрне зростання працівників або їх звільнення.
- Б) форма індивідуальної оцінки результатів діяльності працівника організації, на підставі якої приймаються рішення про майбутнє кар'єрне зростання працівника або його звільнення.
- В) комплексна оцінка результатів діяльності працівників.
- Г) досягнення оптимального поєднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу службами мотивації.

*20) Вихідними даними для процесу атестації є наступні:*

- А) Моделі робочих місць та посадові інструкції; особові справи працівників; результати оцінки діяльності працівників; контракти працівників; штатний розпис.
- Б) особові справи працівників; результати оцінки діяльності працівників; контракти працівників;
- В) Моделі робочих місць та посадові інструкції; контракти працівників; штатний розпис.
- Г) результати оцінки діяльності працівників; контракти працівників; штатний розпис.

***Література до Розділу 8***

1. Картавий П. В. Застосування методу функціонально-вартісного аналізу при вирішенні актуальних проблем економіки та суспільства / П. В. Картавий – Механізм регулювання економіки. – 2005. – № 4 – С218-230.



2. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : Навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с.
4. Крушельницька О. В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу : Навчальний посібник / О. В. Крушельницька. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 215 с.
5. Менеджмент: Навчальний посібник/ За заг. ред. д.е.н., проф., М.М. Єрмоленка. – К.: Національна академія управління, 2006. – 656 с.
6. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Г. В. Осовська. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
7. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебное пособие / А. Э Саак, Ю. А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2007. – 512 с.
8. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций / В П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.

## Розділ 9. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ. ВЕРБАЛЬНІ ТА НЕВЕРБАЛЬНІ СКЛАДОВІ СПІЛКУВАННЯ

### 9.1. Види комунікацій.

У сучасному менеджменті спілкування відіграє визначальну роль. Для менеджера - людини, яка постійно повинен працювати з людьми, здатність до спілкування життєво необхідна. Це найважливіший навичку, яким повинен володіти менеджер.

У більшості людей процеси спілкування займають до 70% часу, а менеджери на різні види спілкування витрачають в середньому 80% свого робочого часу. В процесі спілкування одні люди передають іншим свої ідеї. Між ними встановлюється зворотній зв'язок, в їх поведінку вносяться певні корективи (рис. 9.1).



Рис 9.1. Модель комунікації

Будь-яке спілкування відрізняється не тільки своїм змістом, але й формою. Форма спілкування - це процес взаємодії людей, специфіка їх поведінки по відношенню один одному.

В даному випадку мова йде про якість спілкування, а точніше, про його культуру. У зв'язку з цим важливо виділити наступні компоненти спілкування:

- комунікатор - той, хто ініціює спілкування, повідомляє інформацію;

- аудиторія (реципієнти) - той, кому повідомляють інформацію;
- повідомлення - те, що говорять (зміст інформації);
- засоби спілкування - технічні засоби, завдяки яким інформація надходить до її одержувачу. У переважній більшості випадків вирішальне значення для справи має змістовність спілкування, його насиченість смислом (навіть найкраща форма спілкування без змістовної частини не може привести до бажаного результату). Однак вдало обрана форма спілкування сама по собі сприяє досягненню цілей організації. Але в кожному конкретному випадку форма спілкування буде різною. У зв'язку з цим можна виділити дві основні форми спілкування:
- опосередковане (непряме) - через посередників, по телефону, факсу, обмін телеграмами тощо;
- безпосереднє (контактна) - вступ співрозмовників в контакт з «віч-на-віч». Безпосереднє спілкування має більше переваг, оскільки забезпечує пряме сприйняття партнерів та їх поведінки.

В цьому випадку застосовуються два види комунікації: вербальна (мовна) і невербальна (жести, міміка, тембр голосу тощо). Оскільки вербальна комунікація займає найбільшу питому вагу в спілкуванні, вміння говорити є важливою складовою частиною авторитету менеджера. Люди втрачають повагу до тих, хто не красномовний, і часто переймаються довірою до тих, хто маніпулює словами з надзвичайною легкістю.

Вербальна і невербальна комунікація є двома різними системами кодування і декодування повідомлень.

Між цими системами існує певна схожість:

- вони використовуються для досягнення одних і тих же комунікативних цілей;
- рівень розвитку вербальних навичок пов'язаний з невербальним поведінкою людини;
- інтенсивність невербальної комунікації відповідає інтенсивності вербальної;

Разом з тим, між вербальної і невербальної комунікації існує цілий ряд відмінностей (табл. 9.1).

Комунікація ефективніша, коли зміст та інтенсивність вербального повідомлення відповідає змісту та інтенсивності невербального.

Також виділяють такі види комунікації, як: міжособистісна, групова і масова.

Міжособистісна комунікація передбачає безпосередній контакт людей - обличчям до обличчя, тет-а-тет. Тут можлива відома психологічна близькість партнерів, наявність співчуття, розуміння і співпереживання.

У міжособистісної комунікації можна виділити три взаємопов'язані сторони: комунікативну (у вузькому сенсі слова «комунікація»), перцептивну та інтерактивну.

## Відмінності між вербальною і невербальною комунікацією

Вербальна комунікація	Невербальна комунікація
<p>1. Абстрактність:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- передача повідомлення може відбутися і у відсутності комунікатора (переказ, письмовий текст);</li> <li>- можливе обговорення явищ, що не відносяться безпосередньо до даної ситуації;</li> <li>- можливе використання абстрактних понять, рід, час, вид, кількість, можливість, відмінність</li> </ul>	<p>1. Конкретність:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- передача повідомлення може відбутися тільки в присутності комунікатора;</li> <li>- комунікація пов'язана з безпосередньою ситуацією спілкування;</li> <li>- використання абстрактних понять утруднено.</li> </ul>
<p>2. Дискретність. Складові елементи вербального повідомлення - букви, слова, речення, фрази - чітко відокремлені один від одного, їх співвідношення підпорядковане певним правил</p>	<p>2. Континуальність. Невербальні повідомлення важко розкладені на окремі одиниці..</p>
<p>3. Визначеність. Вербальне повідомлення легко кодується і декодується. Між носіями мови існує певне порозуміння щодо форми, значення і вживання мовних одиниць.</p>	<p>3. Вирогідність. Невербальне повідомлення важко піддається декодуванню. Невербальний мову набагато більш нестійкий і варіативний, що проявляється як в самих одиницях, так і в правилах їх комбінування.</p>
<p>4. Лінійна тимчасова послідовність:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- елементи вербального повідомлення слідуєть один за одним;</li> <li>- декодування вербального повідомлення здійснюється поелементно</li> </ul>	<p>4. Просторово-часова цілісність:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кілька елементів невербального повідомлення можуть передаватися одночасно;</li> <li>- невербальне повідомлення декодується цілком, тобто реципієнт не ділить його на окремі елементи.</li> </ul>
<p>5. Усвідомленість, довільність. Вербальні висловлювання в значній мірі усвідомлені, їх легше піддати аналізу, оцінити, зрозуміти, проконтролювати.</p>	<p>5. Неусвідомленість, мимовільність. Невербальна комунікація спонтанна, мимовільні рухи переважають над довільними, неусвідомлювані над усвідомлюваними</p>
<p>6. Організований процес навчання мови. Говорити дітей вчать спеціально, сім'я і суспільство приділяють цьому достатньо багато часу і сил.</p>	<p>6. Спонтанне вивчення. Невербальний мову люди, як правило, успішно засвоюють самі, шляхом наслідування.</p>

Комунікативна сторона міжособистісної комунікації полягає в «обміні інформацією між партнерами по спілкуванню, передачі і прийому думок і почуттів. Інтерактивна сторона міжособистісної комунікації полягає в обміні діями між взаємодіючими сторонами (наприклад, питання - відповідь, прохання - відмова або згода). Перцептивна сторона міжособистісної комунікації зачіпає процес сприйняття і розуміння людьми один одного, формування певних міжособистісних відносин».

Групова комунікація. Про неї говорять, як правило, в тих випадках, коли має місце спілкування в малих групах (від 3 до 20 осіб). У груповій комунікації діють всі закономірності, притаманні міжособистісній комунікації. Разом з тим, проявляються і специфічні для даного типу комунікацій особливості:

- Керівництво групою (лідерство): процес міжособистісного впливу, стимулювання групи, націлювання її на виконання завдань;
- Процес прийняття групового рішення: обговорення значущих для групи
- Проблем, з'ясування позицій її членів, пошук загального групового рішення; формування структури комунікації в групі: сукупність позицій членів групи щодо отримання та зберігання значущої для групи інформації.

Масова комунікація - процес поширення інформації та її впливу на суспільство за допомогою преси, телебачення, радіо, кіно і т.д., в результаті чого повідомлення надходить відразу до великим масам людей.

- Основні функції масової комунікації: інформування про події;
- Допомога суспільству у вирішенні його проблем;
- Передача знань про суспільство від одного покоління до іншого (та звана соціалізація і навчання);
- Розвага.

Значення масової комунікації величезне. Її вплив на аудиторію можливе тільки з опорою на громадське, масову свідомість. Дана обставина враховується в PR-практиці при виборі того чи іншого каналу комунікації.

«Переконуюча комунікація» - сукупність певних заходів, спрямованих на підвищення ефективності мовного впливу. На основі «переконуючої комунікації» розробляється так звана експериментальна риторика - мистецтво переконання за допомогою мови.

Комунікація може бути ієрархічною (з пріоритетністю прямого зв'язку) і демократичною (з пріоритетністю зворотного зв'язку). Для ієрархічної схеми важливий наказ, для демократичної - переконання. Для ієрархічної схеми найбільш важлива чистота каналу зв'язку, оскільки в ній повідомлення, якщо досягне одержувача, завжди буде виконано. Не так стоїть справа з демократичною схемою, тепер одержувач має право вибору: виконувати чи ні надійшло повідомлення. Це пов'язано з ще однією відмінністю: в рамках ієрархічної комунікації перед нами зчіпка "начальник - підлеглий", у підлеглому немає іншого вибору крім слухняності.

## **9.2. Вербальна комунікація в практиці ділових відносин**

Вербальна комунікація використовує як знакової системи людську мову. Мова є самим універсальним засобом комунікації, оскільки при передачі інформації за допомогою мови найменше втрачається зміст повідомлення. Правда, цьому повинна супроводжувати високий ступінь спільності розуміння ситуації усіма учасниками комунікативного процесу.

Розрізняють декілька видів вербальної комунікації: письмову та усну мову слухання і читання. Усна і письмова мова беруть участь у виробництві тексту (процес передачі інформації), а слухання і читання - в сприйнятті тексту, закладеної в ньому інформації.

Усне мовлення поділяється, в свою чергу, на діалогічну і монологічну.

Найбільш простий різновидом усного мовлення є діалог, розмова, підтримуваний співрозмовниками, спільно обговорюються та вирішуються будь-які питання. При характеристиці діалогу важливо мати на увазі, що його ведуть між собою особистості, що володіють певними намірами (інтенціями), тобто діалог є «активний, двосторонній характер взаємодії партнерів». Саме це зумовлює необхідність уваги до співрозмовника, узгодженість, скоординованість з ним мови. В іншому випадку буде порушено найважливіша умова успішності вербальної комунікації - розуміння змісту того, що говорить інший, в кінцевому рахунку - розуміння, пізнання іншої особистості. За допомогою мови учасники комунікації особливим способом впливають один на одного, орієнтують один одного, переконують один одного, тобто прагнуть досягти певного зміни поведінки.

Другий різновид усного мовлення - монолог, який вимовляє одна людина, звертаючись до іншої особи або багатьом особам. Монологічне мовлення складна в композиційному відношенні, вимагає завершеності думки, суворої логіки і послідовності при викладі думки.

Для монологічного мовлення характерні:

- послідовність і доказовість, які забезпечують зв'язність думки;
- граматично правильне оформлення;
- виразність голосових засобів.

Монологічне мовлення складніше діалогу за змістом і мовним оформленням і завжди припускає досить високий рівень мовного розвитку мовця. Виділяються три основних види монологічного мовлення: розповідь (оповідання, повідомлення), опис і міркування, які, в свою чергу, поділяються на підвиди, що мають свої мовні, композиційні та інтонаційно-виразні особливості. При дефектах мови монологічне мовлення порушується більшою мірою, ніж діалогічна.

Монолог являє собою розгорнуте висловлювання (елементарна одиниця тексту) однієї особи, завершене в смисловому відношенні. Психолого-педагогічної особливістю монологічного мовлення є те, що реакція слухачів вгадується, жести і міміка відіграють меншу роль, ніж при діалозі. Монолог - це найчастіше публічна промова, адресована великій кількості людей. Ораторський монолог діалогічний.

Виступаючий ніби розмовляє з аудиторією, тобто відбувається прихований діалог. Але можливий і відкритий діалог, наприклад, відповіді на запитання присутніх.

Письмова мова може бути безпосередній (наприклад, обмін записками на нараді, на лекції) або відстроченої (обмін листами).

До своєрідною формою вербальної комунікації відноситься дактильна мова. Це - ручна абетка, що служить для заміни усного мовлення при спілкуванні глухих і сліпих людей між собою та особами, знайомими з дактологією. Дактильні знаки замінюють літери (схожі на літери друкованого шрифту).

У структуру мовного спілкування входять:

1. Значення і сенс слів, фраз. («Розум людини проявляється в ясності його мови», - відзначали ще древні оратори.) Грає важливу роль точність вживання слова, його виразність і доступність, правильність побудови фрази

і її дохідливість, правильність вимови звуків, слів, виразність і сенс інтонації.

2. Мовні звукові явища: темп мови (швидкий, середній, уповільнений), модуляція висоти голосу (плавна, різка), тональність голосу (висока, низька), ритм (рівномірний, переривчастий), тембр (розкотистий, хрипкий, скрипучий), інтонація, дикція. Спостереження показують, що найбільш привабливою в спілкуванні є плавна, спокійна, розмірена манера мови.

3. Виразні якості голосу. Це характерні специфічні звуки, що виникають при спілкуванні: сміх, гмукання, плач, шепіт, зітхання та інше; розділові звуки: кашель; нульові звуки: паузи, а також звуки назализації: «хм-хм», «е-е-е» та ін

Дослідження показують, що в щоденному акті комунікації людини слова становлять 7%, звуки інтонації - 38%, безмовна взаємодія - 53%.

Письмова мова - це графічно оформлена мова, організована на основі буквених зображень. Вона адресована широкому колу читачів позбавлена ситуативності й припускає поглиблені навички звукобуквенного аналізу, вміння логічно і граматично правильно передавати свої думки, аналізувати написане й удосконалювати форму вираження.

Письмова та усна мова виконують зазвичай різні функції. Мова усна здебільшого функціонує як розмовна мова в ситуації бесіди, письмова мова - як мова ділова, наукова, більш безособова, призначена не для безпосередньо присутнього співрозмовника. Письмова мова при цьому спрямована переважно на передачу більш абстрактного змісту, тим часом як усна, розмовна мова здебільшого народжується з безпосереднього переживання. Звідси цілий ряд відмінностей в побудові письмової та усної мови і в засобах, якими кожна з них користується.

У письмовій мові, зверненої до відсутнім або взагалі безособовому, невідомому читачеві, не доводиться розраховувати на те, що зміст мови буде доповнено почерпнутими з безпосереднього контакту загальними переживаннями, породженими тією ситуацією, в якій перебував що пише. Тому в письмовій мові потрібно інше, ніж в усній, - більш розгорнуте побудова промови, інше розкриття змісту думки. У письмовій мові всі істотні зв'язку думки повинні бути розкриті і відображені. Письмова мова потребує більш систематичного,

логічно зв'язного викладу. У письмовій мові все має бути зрозуміло виключно з її власного смислового змісту, з її контексту; письмова мова - це контекстна мова.

### **9.3. Невербальна комунікація в практиці ділових відносин**

Невербальні засоби є важливим доповненням мовної комунікації, природно вплітаються в тканину міжособистісного спілкування. Їх роль визначається не тільки тим, що вони в змозі посилити або послабити мовленнєвий вплив комунікатора, а й у тому, що вони допомагають учасникам спілкування виявити наміри один одного, роблячи тим самим процес комунікації більш відкритим.

Невербальна комунікація є більш надійним джерелом інформації, ніж вербальна комунікація, отримати повний контроль над невербалікою неможливо.

Засоби невербальної комунікації:

- кинесика: поза, жести, міміка, хода, візуальний контакт,
- просодика: інтонація, гучність, тембр, пауза, сміх, плач, кашель,
- такесика: рукостискання, поцілунок, поплескування,
- проксемика: орієнтація, дистанція.

Розглянемо детальніше кожне з коштів невербальної комунікації окремо.

Основа кинесики становлять жести, поза, міміка, хода. Основними мимовільними жестами є:

- демонстрація відкритих долонь - відвертість,
- стиснення куруків - збудження, агресивність,
- дотик до носа - невпевненість, брехня,
- погладжування підборіддя - момент прийняття рішення,
- протирання стекол окулярів - пауза,
- постійне відкидання волосся з лоба - занепокоєння,

Міміка з одного боку повинна демонструвати відкритість комуніканта, а з іншого - приховувати ті реальні стани, які суперечать цілям спілкування. Основними мімічними виразами є - радість, щастя, здивування. Про щирість людської емоції говорить симетрія у відображенні почуття на обличчі. Чим сильніше фальш, тим більше різняться мімікою його ліва і права половини.

Міміка буває різних видів:

Сильно рухлива міміка. Сильно рухлива міміка свідчить про жвавість та швидкої змінюваності сприйняття вражень і внутрішніх переживань, про легку збудливість від зовнішніх подразників. Така збудливість може досягати маніакальних розмірів.

Малорухлива міміка. Вказує в принципі на сталість душевних процесів. Вона свідчить про рідко змінюється стійкому настрої.

Також мімічні рухи поділяються на:

- міміку агресивно-наступальну - гнів, злість, жорстокість та ін;
- активно-оборонну - відраза, презирство, ненависть та ін;
- пасивно-оборонну - покірність, приниженість і др.;
- міміку орієнтовно-дослідницької спрямованості;
- міміку задоволення-невдоволення;



- маскувальні вираження - міміка приховування істини,
- двозначності, нечесності і т.п.

Одним з найбільш важливих елементів міміки є погляд. Eye-contact (візуальний контакт) виділяє 3 зони:

- діловий погляд (трикутник на лобі партнера),
- соціальний (очі-губи),
- інтимний (очі-сонячне сплетіння).

Візуальний контакт можна уникнути, якщо хочете бути переконливим. При спілкуванні з людиною зверніть увагу на те, як він дивиться на вас, як довго дивиться, як довго може витримати ваш погляд. Будь-яка зміна в звичайному виразі очей - сигнал для співрозмовника.

- «бігають очі» - тривога, страх, обман,
- блискучий погляд - збудження,
- посилене моргання - обман.

Поза - це положення людського тіла, типове для даної культури. Людське тіло може приймати до 1000 різних положень. Поширений пози в європейській культурі:

- руки за спиною, голова високо піднята, підборіддя виставлений –
- стояння, спираючись руками на стіл або стілець - відчуття неповноти контакту з партнером,
- схрещені кінцівки – скептична захисна установка,
- часта зміна поз, ерзаньє на стільці - внутрішній неспокій.

Хода людини - стиль пересування, видає емоційний стан. Важка, легка, млява, велика довжина кроку.

Такесика: динамічні дотики, визначаються статусом, віком, статтю, ступенем знайомства партнерів. Наприклад, рукостискання можна інтерпретувати так:

- домінуюче: рука зверху, долоні розвернуті вниз,
- покірне: рука знизу, долоні розвернуті вверху,
- рівноправне.

Просодика позначається за допомогою індексальних знаків і пов'язана насамперед з інтонацією. Характер інтонації в індоєвропейських мовах не змінює денотата (значення) слова і стає важливим засобом вирази конотативних (оціночних) відносин.

Інтонація - комплексне засіб мови, воно включає в себе мелодику, логічний наголос, гучність, темп мови і паузу. Для російської мови характерна наявність 11 зон емоційних станів (радість, переляк, ніжність, здивування, байдужість, гнів, сум, презирство, повага, сором, образа), кожне з яких передається відповідній інтонаційної моделлю. Усередині кожної моделі можна виявити 5-6 відтінків.

Як правило, висхідний тон надає значення залежності і незакінченості, запитливо, невпевненості, а спадний тон - значення незалежності і закінченості, переконливості.

Тембр голосу впливає на ступінь дохідливості інформації і повинен бути пов'язаний з її змістовністю.

Пауза - це прикордонний сигнал, що відокремлює один від одного фрази і пропозиції. Існують наступні принципи інтонаційного членування пропозиції, паузування:

1. Фонетичний - довжина звукового відрізка 7-10 слів складає фразу,

2. Структурно-семантичний - виділяються головні і другорядні члени речення.

За тривалістю виділяють короткі, середні (інформаційний, аналітичний стиль), тривалі паузи (урочистий, піднесений характер мови)

Темп – визначається кількістю складів або слів в одиницю часу. На темп впливають: швидкість вимови слів, характер паузування, інтонація, логічні наголоси. Основне призначення темпу - відокремити важливе від другорядного.

Середній темп: 70-80 сл / хв. - Універсальний, використовується у всіх стилях.

Уповільнений - 50-60 сл / хв. - В літературно-художньому стилі.

Прискорений - 90-120 сл./мін.- офіційно-діловий, науковий стилі.

Ритм - це регулярне чергування однотипних явищ. Ритмічність в прозі - явище неоднозначне. З точки зору фонетики, ритм - це чергування ударних і ненаголошених складів, мовчання і говоріння, висхідних і спадних інтонацій, логічних наголосів, а в семантиці - тим, образів, асоціацій.

Проксемика забезпечує певне положення комуніканта в просторі, встановлює між учасниками спілкування значимі відносини. Ален Піз виділив 4 типи проксемічних відносин:

- Інтимна зона (15-46 см): діти, батьки, подружжя, родичі, близькі друзі.

- Особиста зона (46-1,2 м): спілкування на офіційних прийомах, дружніх вечірках.

- Соціальна зона (1,2 -3,6 м): сторонні, малознайомі люди.

- Громадська зона (більш 3,6 м) спілкування з аудиторією.

Люди Заходу сприймають простір як пустоту між предмета-ми, а для японця (садове мистецтво) простір це форма серед форм, наділена власною конфігурацією. У словнику японців немає поняття особистого простору, а для араба «бути одному» не означає усамітнитися фізично, а просто перестати розмовляти. Механічне перенесення просторових культурних норм з однієї культурної моделі на іншу веде до руйнівних наслідків.

Подання про особисте просторі властиво німцям і відображає на-нальних тугу по життєвому простору. Значення відкритою або за-критою двері змінюється в залежності від того, де ти знаходишся - в Нью-Йорку чи в Берліні. В Америці заглянути у двері - значить все ще бути «поза», а в Німеччині означає - «вже увійти». Бажання пересунути стілець по-ближче до господаря прихильно сприймуть в Америці і в Італії, а в Німеччині це буде сприйнято як невихованість. На рівні VL необхідно підкреслювати те, заради чого прийшли.

Таким чином, знання основ невербальної комунікації поіогаетадекватно оцінювати вербальну мова говорить, гармонійно поєднувати власну вербальну і невербальну складові, що в кінцевому підсумку формує рівень довіри в комунікації і сприяє її успіху.

#### 9.4. Психологія живої мови

У психологічній науці мова розуміється як система використовуваних людиною звукових сигналів, письмових знаків та символів для передачі інформації; процес матеріалізації думки.

Важливо відрізнити мова від мови. Їх основна відмінність полягає в наступному. Мова - це система умовних символів, за допомогою яких передаються поєднання звуків, що мають для людей певні значення і сенс. Якщо мова - об'єктивна, історично склалася система кодів, предмет спеціальної науки - мовознавства (лінгвістики), то мова є психологічним процесом формування та передачі думки засобами мови. Як психологічний процес мова є предметом розділу психології, званим "психолінгвистикою".

Мова єдиний для всіх людей, що користуються їм, мова є індивідуально своєрідною. У промові виражається психологія окремо взятої людини або спільності людей, для яких дані особливості мови характерні. Мова відображає в собі психологію народу, для якого вона є рідною, причому не тільки нині живих людей, а й усіх інших, які жили раніше і говорили на даній мові.

Мова без засвоєння мови неможлива, в той час як мова може існувати і розвиватися відносно незалежно від людини, за законами, не пов'язаним ні з його психологією, ні з його поведінкою.

Виділяються такі ознаки мови й мови (див. рис. 9.2):

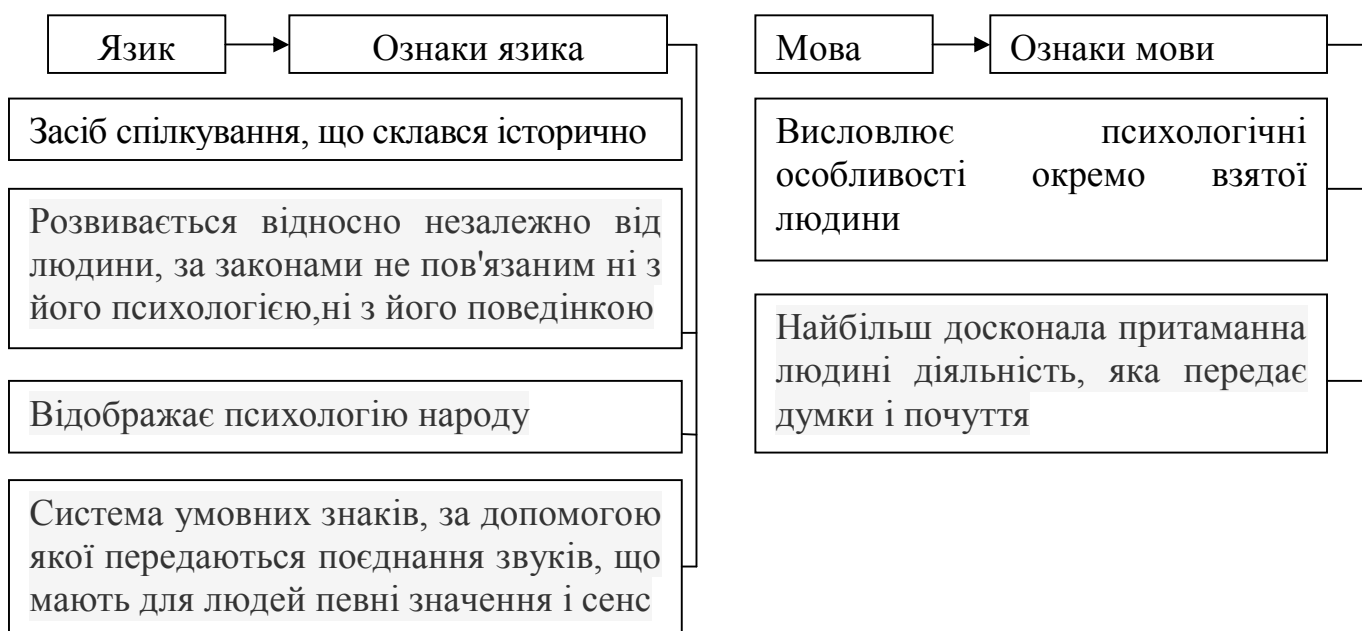


Рис 9.2. Ознаки мови

Мова також розуміється як сукупність вимовних або сприйманих звуків, які мають той же зміст і той же звучання, що і відповідна їм система письмових знаків. Знак - символ або об'єкт, службовець заміником іншого об'єкта. У зв'язку з цим, термін "вербальний" служить для позначення інформації, вираженої знаковою, а саме словесною, мовною системою (на відміну від невербальної інформації, наприклад, образної), а вербалізація свідомості - процес перетворення несвідомого психічного, а також емоційного, логічно не оформленого змісту свідомості в словесно-логічні форми.

Людська мова відрізняється від засобів спілкування інших тварин тим, що вона дозволяє передати подання також і про те, чого в готівковій ситуації немає. Тому за допомогою мови можна розповідати не тільки про поточні, а й про минулі або майбутні події, навіть якщо вони не мають нічого спільного з власним досвідом мовця.

Однак головне, що ставить людську мову вище всіх інших засобів спілкування – це здатність дитини вже в дуже ранньому віці розуміти і конструювати з кількох десятків звуків рідної мови необмежену кількість мовних сигналів, які в більшості випадків дитина раніше не вимовляв і не чув і які матимуть для нього і для навколишніх певне значення.

Необхідною умовою такої лінгвістичної компетенції служить неявне (імпліцитне) знання закономірностей мови, до сих пір представляє собою загадку для фахівців.

Ці закономірності мови стосуються трьох основних сторін мови:

- фонології, або знання звуків мови;
- синтаксису, чи розуміння взаємозв'язку і комбінації між словами, з яких побудована фраза;
- семантики, тобто розуміння значення слова і фраз.

Мова є основним засобом людського спілкування. Без неї людина не мала б можливості отримувати і передавати велику кількість інформації, зокрема таке, яке несе велике смислове навантаження або фіксує в собі те, що неможливо сприйняти за допомогою органів чуття (абстрактні поняття, безпосередньо не сприймаються явища, закони, правила і т. п.).

Без письмової мови чоловік був би позбавлений можливості дізнатися, як жили, що думали і робили люди попередніх поколінь. У нього не було б можливості передати іншим свої думки і почуття. Завдяки мови як засобу спілкування індивідуальна свідомість людини, не обмежуючись особистим досвідом, збагачується досвідом інших людей, причому в набагато більшому ступені, ніж це може дозволити спостереження та інші процеси немовного, безпосереднього пізнання, здійснюваного через органи чуття.

Мова виконує певні функції, а саме: впливу та повідомлення. Функція повідомлення поділяється ще на дві складові: вираження і позначення.

Функція впливу полягає у здатності людини за допомогою мови спонукати людей до певних дій або відмови від них.

Функція повідомлення полягає в обміні інформацією (думками) між людьми за допомогою слів, фраз.

Функція висловлювання полягає в тому, що, з одного боку, завдяки мові людина може повніше передавати свої почуття, переживання, відносини, і, з іншого боку, виразність мови, її емоційність значно розширює можливості спілкування.

Функція позначення полягає у здатності людини за допомогою мови давати предметів і явищ навколишньої дійсності властиві тільки їм назви.

Відповідно безлічі своїх функцій мова є поліморфною діяльністю, тобто у своїх різних функціональних призначеннях представлена в різних формах і видах зовнішньої, внутрішньої, монологу, діалогу, письмовій, усній і т. д.

У психології розрізняють дві форми мови: зовнішню і внутрішню.

Зовнішня мова - система використовуваних людиною звукових сигналів, письмових знаків та символів для передачі інформації, процес матеріалізації думки.

Зовнішньої мови можуть бути притаманні жаргон і інтонація. Жаргон - стилістичні особливості (лексичні, фразеологічні) мови вузької соціальної чи професійної групи людей. Інтонація - сукупність елементів мови (мелодика, ритм, темп, інтенсивність, акцентних лад, тембр тощо), фонетично організують мова і є засобом вираження різних значень, їх емоційного забарвлення.

Внутрішня мова (мова "про себе") - це мова, позбавлена звукового оформлення і протікає з використанням мовних значень, але поза комунікативної функції; внутрішнє промовляння. Внутрішня мова - це мова, не виконує функції спілкування, а лише обслуговує процес мислення конкретної людини. Вона відрізняється за своєю структурою згорнутістю, відсутністю другорядних членів речення. Внутрішня мова може характеризуватися предикативністю.

Предикативного - характеристика внутрішнього мовлення, що виражається у відсутності в ній слів, що представляють суб'єкт (підмет), і присутності тільки слів, що відносяться до предикату (присудка).

Внутрішня мова відрізняється від зовнішньої не тільки тим зовнішньою ознакою, що вона не супроводжується гучними звуками, що вона - "мова мінус звук". Внутрішня мова відмінна від зовнішньої і за своєю функцією. Виконуючи іншу функцію, ніж зовнішня мова, вона в деяких відносинах відрізняється від неї також за своєю структурою; протікаючи в інших умовах, вона в цілому піддається деякому перетворенню. Не призначена для іншого, внутрішня мова допускає "короткі замикання", вона часто еліптичності, в ній пропускається те, що для користується нею представляється само собою зрозумілим. Іноді вона предикативна: намічає, що затверджується, при цьому опускається як само собою зрозуміле, як відоме те, про що йде мова; часто вона будується по типу конспекту або навіть змісту, коли намічається як би тематика думки, те, про що йде мова, і опускається як відоме те, що повинно бути сказано.

Виступаючи в якості внутрішнього мовлення, мова як би відмовляється від виконання первинної функції, її породила: вона перестає безпосередньо служити засобом повідомлення, для того щоб стати перш за все формою внутрішньої роботи думки. Чи не служачи цілям повідомлення, внутрішня мова, проте, як і всяка мова, соціальна. Вона соціальна, по-перше, генетично, за своїм походженням: "внутрішня" мова безсумнівно похідна форма від мови "зовнішньої". Протікаючи в інших умовах, вона має видозмінену структуру, але і її видозмінена структура носить на собі явні сліди соціального походження. Внутрішня мова і протікають у формі внутрішнього мовлення словесне, дискурсивне мислення відображають структуру мови, що склалася в процесі спілкування. «Види і функції мови».

### ***Контрольні запитання та тести до Розділу 9***

1. Які відмінності між вербальною і невербальною комунікацією ви знаєте?

2. Що характерно для монологічного мовлення?
3. Основними засобами невербальної комунікації є:
4. Які компоненти спілкування ви можете виділити?
5. Дати визначення поняття «Групова комунікація». Які особливості проявляються і специфічні для даного типу комунікацій.
6. Мімічні рухи поділяються на:
7. Розкрити основні принципи інтонаційного членування пропозиції, паузування.
8. Що входить до структури мовного спілкування?
9. Дати визначення поняття «Масова комунікація»
10. У психології розрізняють дві форми мови: зовнішню і внутрішню. Коротко розповісти про кожну з них.

### **Тести:**

*1. Скільки в середньому витрачають менеджери на різні види спілкування?*

- A. 50%
- Б. 60%
- В. 70%
- Г. 80%

*2. Які три взаємопов'язані сторони можна виділити у міжособистісній комунікації?*

- A. комунікативну, перцептивну та інтерактивну.
- Б. розважальну, інтерактивну, переговорну
- В. розважальну, інтерактивну, комунікативну
- Г. не має правильної відповіді

*3. Масова комунікація – це*

- A. процес поширення інформації та її впливу на суспільство за допомогою інтернету в результаті чого повідомлення надходить відразу до всіх користувачів соціальних мереж.
- Б. процес поширення інформації та її впливу на суспільство за допомогою преси, телебачення, радіо, кіно і т.д., в результаті чого повідомлення надходить відразу до великим масам людей.
- В. процес поширення інформації та її впливу на суспільство за допомогою газет та листівок.
- Г. Правильними є твердження А і В

*4. На які види розділяють вербальну комунікацію?*

- A. письмову та усну мову
- Б. слухання і читання
- В. письмову та усну мову, слухання і читання.
- Г. письмову та усну мову, слухання і читання, жести, спілкування.

5. Для монологічного мовлення характерні такі риси:

- А. виразність голосових засобів
- Б. граматично правильне оформлення
- В. послідовність і доказовість, які забезпечують зв'язність думки
- Г. Всі відповіді є правильними

6. Що входить у структуру мовного спілкування?

- А. Невербальне спілкування
- Б. Мовні звукові явища
- В. Виразні якості голосу
- Г. Відповіді Б і В

7. Засобами невербальної комунікації є:

- А. кинесика
- Б. фонетика
- В. міміка
- Г. розмовна мова

8. Монолог – це?

- А. розмова із самим собою
- Б. являє собою розгорнуте висловлювання однієї особи, завершене в смисловому відношенні.
- В. підтримуваний співрозмовниками, спільно обговорюються та вирішуються будь-які питання.
- Г. Правильно А і Б.

9. Переконуюча комунікація – це?

- А. процес поширення інформації та її впливу на суспільство за допомогою інтернету в результаті чого повідомлення надходить відразу до всіх користувачів соціальних мереж
- Б. процес поширення інформації та її впливу на суспільство за допомогою преси, телебачення, радіо, кіно і т.д., в результаті чого повідомлення надходить відразу до великим масам людей.
- В. процес поширення інформації та її впливу на суспільство за допомогою газет та листівок.
- Г. сукупність певних заходів, спрямованих на підвищення ефективності мовного впливу.

10. Експериментальна риторика – це?

- А. Невербальне спілкування
- Б. Мовні звукові явища
- В. Виразні якості голосу
- Г. Мистецтво переконання за допомогою мови.

11. Виразні якості голосу – це?

А. точність вживання слова, його виразність і доступність, правильність побудови фрази

Б. Мовні звукові явища

В. темп мови (швидкий, середній, уповільнений), модуляція висоти голосу (плавна, різка), тональність голосу (висока, низька), ритм (рівномірний, переривчастий), тембр (розкотистий, хрипкий, скрипучий), інтонація, дикція .

Г. характерні специфічні звуки, що виникають при спілкуванні: сміх, гмукання, плач, шепіт, зітхання та інше;

*12. Дактильна мова – це?*

А. Невербальне спілкування

Б. Мовні звукові явища

В. Ручна абетка, що служить для заміни усного мовлення при спілкуванні глухих і сліпих людей між собою та особами, знайомими з дактологом.

Г. Виразні якості голосу

*13. Мовні звукові явища- це?*

А. точність вживання слова, його виразність і доступність, правильність побудови фрази

Б. темп мови (швидкий, середній, уповільнений), модуляція висоти голосу (плавна, різка), тональність голосу (висока, низька), ритм (рівномірний, переривчастий), тембр (розкотистий, хрипкий, скрипучий), інтонація, дикція .

В. характерні специфічні звуки, що виникають при спілкуванні: сміх, гмукання, плач, шепіт, зітхання та інше;

Г. Не має вірної відповіді.

*14. Основними мимовільними жестами є:*

А. демонстрація відкритих долонь – відвертість.

Б. стиснення кулаків – збудження, агресивність.

В. дотик до носа – невпевненість, брехня.

Г. Правильно А, Б, В.

*15. Основу кинесики становлять:*

А. Жести, поза, міміка, хода.

Б. Міміка, хода.

В. Жести, міміка, хода.

Г. Поза, хода.

*16. Основними мимовільними жестами є:*

А. демонстрація відкритих долонь – відвертість.

Б. стиснення кулаків - збудження, агресивність.

В. дотик до носа - невпевненість, брехня.

Г. Правильно А, Б, В.

*17. Мімічні рухи поділяються на:*



- А. міміку агресивно-наступальну - гнів, злість, жорстокість та ін;
- Б. активно-оборонну - відроза, презирство, ненависть та ін;
- В. пасивно-оборонну - покiрність, приниженiсть i др.;
- Г. Правильно А, Б, В.

18. Одним з найбільш важливих елементiв мiмiки є погляд. *Eye-contact* (вiзуальний контакт) видiляє 3 зони:

- А. соцiальний (очi-губи).
- Б. дiловий погляд (трикутник на лобi партнера).
- В. дiловий погляд (трикутник на лобi партнера), соцiальний (очi-губи), iнтимний (очi-сонячне сплетiння).
- Г. iнтимний (очi-сонячне сплетiння).

19. *Интонация* – це?

- А. Невербальне спiлкування.
- Б. Мовнi звуковi явища.
- В. Виразнi якостi голосу.
- Г. Комплексний засiб мови, вiн включає в себе мелодику, логiчний наголос, гучнiсть, темп мови i паузу.

20. *Мова* – це?

- А. Невербальне спiлкування.
- Б. Мовнi звуковi явища.
- В. Це система умовних символiв, за допомогою яких передаються поєднання звукiв, що мають для людей певнi значення i сенс.
- Г. Комплексний засiб мови, вiн включає в себе мелодику, логiчний наголос, гучнiсть, темп мови i паузу.

### ***Лiтература до Роздiлу 9***

1. Барышева А. Д. Этика и психология делового общения / А. Д. Барышева. – М. : Альфа–М , 2006. – 255 с.
2. Власов Л. В. Деловое общение / Л. В. Власов. – Л. : Лениздат , 1980. – 80 с.
3. Волгин Б. Н. Деловые совещания / Б. Н. Волгин. – М.: Знание, 1981. – 104 с.
4. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М.: "Дело" - 1991. - 320с.
5. Данчева О. В. Практична психологiя в економiцi та бiзнесi / О. В. Данчева, Ю. М. Швалб. – К.: Лiбра, 1999. – 270 с.
6. Джонсон Д. Соцiальна психологiя: Тренiнг мiжособистiсного спiлкування / Д. Джонсон. – К.: КМ Академiя, 2003. – 285 с.
7. Искусство разговаривать и получать информацию. Хрестоматия / Составитель: Б. Лозовский – М. Издательство: ВИСШАЯ ШКОЛА ИЗДАТЕЛЬСТВО, 1993 г- 303 с.
8. Кузин Ф. А. Культура делового общения. практ. пособие [для бизнесменов] / Ф. А. Кузин. – М. : Ось–89 , 1999. – 239 с.

9. Леонтьев А. А. Психология общения / А. А. Леонтьев. — М.: Смысл, 1999. — 365 с.
10. Ниренберг Дж. Как читать человека, словно книгу / Дж. Ниренберг, Г. Калеро. - М.: Издательство Сада, 1992 г. — 176 с.
11. Організація ведення переговорів (для менеджерів ЗЕД) : навч. посіб. / уклад.: О. П. Крупський, О. В. Щипанова. – Д.: Вид-во Дніпропетровського нац. ун-ту, 2012. – 296 с.
12. Пиз А. Новый язык телодвижений. Расширенная версия / П. Пиз, Б. Пиз. – М.: Эксмо, 2008. – 416 с.
13. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. – М.: Ваклер; К.: Рефл-бук, 2001. — 656 с.
14. Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации / А. В. Соколов. – СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002 г. – 461 с.