

Задание № 1

1. Перечислите основные организационные приемы и формы контроля. Какие из них, по вашему мнению, чаще всего используются в туристических организациях. Какие из них, на ваш взгляд, больше всего подходят для решения основной задачи контроля?

В практике менеджмента применяются различные организационные приемы и формы контроля. Среди форм контроля стоит отметить следующие: *стратегический*, ориентированный на стратегические цели и задачи; *тактический*, направленный на наблюдение за ходом реализации тактических управленческих решений; *оперативный*, ориентированный на мониторинг и корректировку оперативных управленческих решений. Также в качестве формы контроля может рассматриваться контроль финансовых, материальных, человеческих и информационных ресурсов.

Виды и формы контроля находятся в тесном взаимодействии, и их различие условно. В практической деятельности организации менеджеры могут выполнять контрольные функции, относящиеся к разным видам и формам контроля. В большей степени градация контроля по видам и формам важна для научных исследований в сфере повышения эффективности управления. Деление контрольной функции по видам и формам на основе различных критериев позволяет плодотворно подходить к решению проблем управления. При таком подходе становится возможным полный учет особенностей той или иной подсистемы контроля в организации. Для каждой такой подсистемы можно установить показатели эффективности, исполнителей, механизмы реализации. В то же время классификация контроля позволяет выявить и сформулировать общие для всех подсистем контроля условия эффективности и результативности. Для повышения эффективности отдельной контрольной подсистемы достаточно скорректировать общие рекомендации применительно к особенностям соответствующей подсистемы.

Виды и формы контроля в организации должны соответствовать подсистемам управления. В каждой управленческой подсистеме необходимо осуществлять соответствующие функции контроля. При этом такой контроль должен учитывать цели организации в целом и подцели конкретной системы управления. Согласование целей организации является одной из основных задач контроля.

Контроль в организации состоит в том, чтобы проверить состояние реализации принятых управленческих решений. Сложность и многогранность функции контроля позволяют рассматривать его в организации как систему, состоящую из элементов.

Главная задача системы контроля в организации — это отслеживание фактического выполнения планов или определение того, насколько действия соответствуют плану, т.е. сопоставление фактических данных объектов планирования с плановыми на предмет выявления отклонений. Своевременная ликвидация выявленных контролем отклонений от запланированного состояния осуществляется с помощью оперативного регулирования. Для того чтобы контролировать и регулировать план, необходима соответствующая количественная информация о протекании процессов в организации, достаточная для того, чтобы представить себе ее реальное состояние. Считается, что чем выше степень оперативности контроля, тем он действеннее. Поэтому учет и контроль по времени должны быть максимально приближены.

В процессе контроля осуществляется мониторинг таких показателей функционирования турфирмы:

- количество разработанных и реализованных туров;
- качество обслуживания;
- количество повторных обращений клиентов;
- степень удовлетворения туристов предоставленными услугами и т.п.

Каждый показатель оценивается по соответствующей шкале, а результат сопоставляется с запланированным. После этого выявляются отклонения, по которым можно определить направления корректировки работы менеджеров с целью повышения ее эффективности

2. В каких случаях контроль может отрицательно воздействовать на деятельность сотрудников турфирмы? Приведите примеры или назовите недопустимые формы контроля.

Контроль выборочный:

В отличие от других видов контроля, в данном случае, никто из работников не знает, когда руководство решит осуществить контроль работы сотрудников, но знают, что он будет. Время для проведения контроля выбирает начальник, проверяя неподготовленный результат, поэтому он считается наиболее подходящим для лиц, осуществляющих руководство.

Данный вид контроля имеет очень много отрицательных моментов: большинство сотрудников испытывают стресс, снижается мотивация, в коллективе формируется атмосфера настороженности и недоверия, возможна необъективная оценка деятельности.

К негативным формам контроля можно отнести:

- односторонний контроль. Исполнитель не знает результатов контроля своей деятельности, теряет ориентиры в дальнейшей работе, не делает выводы, подрывается мотивация. Такой контроль бесплоден.
- скрытый контроль. Часто практикуется в конфликтных ситуациях, в форме сбора негативной информации и использования ее как оружие против противника. В огромных размерах такой контроль разлагает организацию.
- формальный контроль. Проверке подвергаются не истинные результаты деятельности, а вторичные показатели, нет реального эффекта, хотя потрачены деньги. Говорит о неправильной организации системы контроля.

Задание № 2

1. Какие методы стимулирования можно эффективно использовать в: учебном процессе ; туристической компании. Составьте их список и проранжируйте.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно - распорядительные (организационно - административные), экономические и социально-психологические, является одной из наиболее широко распространенных. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

- 1. Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами.** Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем над его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.
- 2. Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях.** Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.
- 3. Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.** С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

В современном менеджменте применяются различные группировки методов стимулирования. Все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

- Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.
- Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.
- Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.
- Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

Подведя итоги можно сказать, что методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными, и они также зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала.

Особенности стимулирования труда работников в индустрии туризма

Индустрия туризма уникальна тем, что служащие составляют часть ее продукта (товара). Анализ экономических исследований в области туристского бизнеса показал, что когда речь идет о совершенствовании управления туристской организацией, то особое внимание уделяется вопросам окружающей среды, рынка, конкурентам, клиентам и т.п., однако главные усилия управления в индустрии туризма должны быть направлены на ее персонал. Персонал в индустрии туризма является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания в туристских организациях зависит от мастерства и сознательности служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается вежливостью персонала и его отзывчивостью. Таким образом, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций туристской организации - в функцию управления персоналом.

Для того чтобы примирить свои требования к работе и модели трудового поведения работников предприниматели вынуждены заниматься такими вещами, как принуждение или побуждение, а они не имеют ничего общего с мотивацией. А мотивация, в свою очередь, – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работников появляется потребность самоотверженно трудиться. Чтобы создать такие условия, нужно придумать и реализовать способ отождествления интересов работодателя (организации) и работника.

Работник в трудовых отношениях выступает как специалист, исполнитель и член организации; предприниматель – как работодатель, менеджер и собственник. Отождествить интересы работника и предпринимателя можно только при функционировании трех эффективных систем, призванных стимулировать наемного работника. Это:

- 1) тарифная система (отношения специалист – работодатель);
- 2) контрактная (результатирующая) система (отношения исполнитель – менеджер)
- 3) система участия в прибылях (отношения член организации – собственник) .

В результате работник получает:

- тариф (оклад) с текущей корректировкой (сверхурочные, дополнительная работа, административные отпуска и т.п.);
- премию (равную текущему тарифу) с уменьшением;
- бонус – выплачиваемую раз в полгода долю в прибылях, пропорциональную тарифу.

Центром всей системы является тариф. Размер тарифа периодически пересматривают в сторону повышения или понижения на основе таблицы тарифных коэффициентов. При этом учитываются все изменения в уровне сложности выполняемых работником функций, а также результаты периодической (раз в месяц или квартал) аттестации работника в целях оценки качества его труда.

Периодическую аттестацию проводит руководитель, заполняя типовой аттестационный лист, из которого выявляется мнение исключительно самого руководителя о качестве труда работника и его отношении к труду за прошедший период. Результаты аттестации доводится до работника под роспись. Если результаты аттестации ниже максимально возможных, работник, не пытаясь оспаривать эти результаты, при обсуждении с руководителем должен выяснить для себя только одно: как исправить свое отношение к работе, чтобы оно всегда и во всем в точности соответствовало установкам и требованиям руководителя.

Руководитель, в силу возложенной на него ответственности, при аттестации оценивает качество труда работника как покупатель его услуг. Поэтому для продажи своих услуг с наибольшей выгодой для себя, т.е. для получения более высокой оценки качества своего труда при аттестациях и, как следствие, для получения более высокого тарифа работник должен стремиться выяснить для себя, как нужно относиться к своей работе, чтобы производственные интересы руководителя всегда были в полной мере удовлетворены..

Для того чтобы достичь тождества трудовых отношений предпринимателя и всех без исключения работников организации, регулирующие условия должны быть унифицированы – представлять собой единый комплекс стандартных правил и соответствующих им оформленных процедур оценки и учета труда. Это подразумевает разработку ряда документов: трудового договора (контракта), заключаемого с каждым работником, положения о тарифах, положения о премировании и участии в прибылях.

При таком подходе ни один человек не принимает решения, кому сколько платить. Платит

посредник – система. Когда она платит, руководитель уходит от конфликта.

У руководителя компании встречается еще два вида ситуаций, требующих решений о стимулировании труда и трудно поддающихся регламентации, - работа инновационных групп и вознаграждение генеральных директоров.

Под инновацией в данном случае имеется в виду разработка нового продукта, запуск нового бизнеса, освоение новой технологии работы, освоение нового рынка и другая новая, неизвестная работа, до сих пор не выполняемая никем в организации, поэтому и стимулирование в ней происходит по другим критериям, чем в обычной деятельности.

Изобретены различные методы компенсации, побуждающие людей работать за скромное вознаграждение, пока результаты не достигнуты, обещая, однако, большую награду в будущем. Традиционно человеку, успешно разрабатывающему новый продукт или развивающему новый рынок, на котором можно будет построить новый бизнес, обещают пост главы этого нового предприятия с соответствующим вознаграждением. Награда может быть очень крупной, однако обязательство связывает компанию только в случае успеха. Другой метод: обещать долю участия в прибылях (при возможности закрепления такого права в законодательном порядке). В любом случае следует помнить об одном: люди, берущие на себя инновационную задачу, рискуют. Наниматель, т.е. предприятие в целом должно разделять их риск, это означает, что им должно быть гарантировано возвращение на прежние места с прежним тарифом.

Сложность стимулирования труда директората порождена несовпадением целей собственника – увеличение стоимости компании и реально нанятого управленца – генерального или любого другого директора. Такой менеджер будет работать менее упорно, опаздывать, раньше уходить. Или выбивать для себя привилегии и льготы – право ездить на шикарных машинах, на большие представительские расходы и т.п. Или же искать популярности у своих партнеров, предоставляя им значительные скидки и соглашаясь на их требования. Это все есть результат отделения управления компании от ее собственности. Выхода из этой ситуации три:

- во-первых, поставить вознаграждение управляющего в зависимость от результатов его деятельности;

- во-вторых, наладить не прямой дисциплинарный контроль;

- в-третьих, практиковать прямой контроль собственников – постоянное слежение за функционированием компании, жесткую кадровую политику .

Фактически для вознаграждения управляющего существуют схемы двух видов: либо вознаграждение менеджера напрямую связывать с котировкой стоимости компании, либо с получаемой прибылью.

И в заключение можно подчеркнуть, что цель управления персоналом в индустрии туризма состоит в том, чтобы мотивировать служащих на предоставление клиентам качественного и удовлетворяющего их обслуживания. А это невозможно без соответствующей координации действий персонала, мотивации и формирования корпоративной культуры, повышающей лояльность потребителей к туристской организации .

2. Назовите пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов: для вас лично, как студента; квалифицированного рабочего; служащего в конторе; профессионала (врача, юриста, преподавателя); неквалифицированного рабочего.

Категории работников	Мотиваторы	Аргумент
Я на учебе	<ol style="list-style-type: none"> 1. Успех в выполнении заданий 2. Профессиональное развитие (обучение). 3. Получение диплома. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Когда люди чувствуют, что дело движется, у них улучшается настроение и им хочется трудиться еще лучше и добиваться большего. 2. Стать квалифицированным специалистом, чтобы в дальнейшем найти хорошую работу.
Профессионал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Успех в работе 2. Сотрудничество (в т.ч. обратная связь, грамотная постановка задач, предоставление ресурсов, помощь в работе и др.) 3. Психологическая поддержка (внимательное отношение к сотрудникам). 4. Материальный мотиватор (рост заработной платы, расширение социальных гарантий). 5. Перспектива карьерного роста 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Когда люди чувствуют, что дело движется, у них улучшается настроение и им хочется трудиться еще лучше и добиваться большего. 2. Именно от руководителя зависит, смогут ли подчиненный достичь успеха или нет. 3. Именно руководитель ставит высокие грамотные цели, предоставляет ресурсы, подбадривает сотрудников и ограждает от бессмысленной работы. 4. Имея достойный доход, работник будет чувствовать себя нужным, т.к. какова польза от труда работника, таково и вознаграждение + нормальное психологическое состояние сотрудника (он не заиклен на материальных проблемах).

Служащий в конторе

1. Успех в работе
2. Сотрудничество(в т.ч. обратная связь, грамотная постановка задач, предоставление ресурсов, помощь в работе и др.)
3. Психологическая поддержка(внимательное отношение к сотрудникам).
4. Материальный мотиватор (рост заработной платы, расширение социальных гарантий)
5. Участие в общественной жизни предприятия, организация совместного досуга коллег (организация или участие в мероприятиях)

1. Когда люди чувствуют, что дело движется, у них улучшается настроение и им хочется трудиться еще лучше и добиваться большего.
2. Именно от руководителя зависит, смогут ли подчиненный достичь успеха или нет. Именно руководитель ставит грамотные цели, предоставляет ресурсы, подбадривает сотрудников и ограждает от бессмысленной работы.
3. Имея достойный доход, работник будет чувствовать себя нужным, т.к. какова польза от труда работника, таково и вознаграждение + нормальное психологическое состояние сотрудника (он не заиклен на материальных проблемах).

Неквалифицированный рабочий

1. Успех в работе
2. Сотрудничество (в т.ч. обратная связь, грамотная постановка задач, предоставление ресурсов, помощь в работе и др.)
3. Психологическая поддержка (внимательное отношение к сотрудникам).
4. Материальный мотиватор (рост заработной платы,

1. Когда люди чувствуют, что дело движется, у них улучшается настроение и им хочется трудиться еще лучше и добиваться большего.
2. Именно от руководителя зависит, смогут ли подчиненный достичь успеха или нет. Именно руководитель ставит грамотные цели, предоставляет ресурсы, подбадривает сотрудников и

расширение социальных гарантий)

5. Участие в общественной жизни предприятия, организация совместного досуга коллег (организация или участие в мероприятиях)

ограждает от бессмысленной работы.

3. Имея достойный доход, работник будет чувствовать себя нужным, т.к. какова польза от труда работника, таково и вознаграждение + нормальное психологическое состояние сотрудника (он не заиклен на материальных проблемах).