

Содержание:

Введение

Темой данной курсовой работы является анализ функций менеджмента и их реализации в практике управления туристической организацией. Менеджмент - это особый вид деятельности, специфический характер которой связан с выполнением управленческих действий - функций управления. Управление организацией - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации. Алгоритм организации менеджмента туристского предприятия включает выполнение ряда мероприятий, обеспечивающих рациональное построение бизнеса исходя из его особенностей.

В настоящее время одной из основных проблем любой туристической организации является создание и поддержание жизнеспособного отлаженного организма, в рамках которого работники четко осознают цель своей деятельности и способы ее достижения. Если предприятие не превращается в отлаженное и управляемое производство, то оно обречено на провал, несмотря на блестящую предпринимательскую идею, привлеченный крупный капитал, надлежащее качество выпускаемых услуг и даже высокий спрос на них. Таким образом, продуманная организация менеджмента предприятия является одним из главных условий его успешности. Именно этим обстоятельством обусловлена важность и актуальность выбранной темы данной курсовой работы.

Цель исследования - анализ основных функций менеджмента и процесса их реализации на примере ЧТУП «Бонус Трэвел».

Сформулированная цель предполагает решение следующих задач:

- изучение сущности и особенностей функций менеджмента;
- анализ процесса реализации функций менеджмента в практике управления туристическим предприятием ЧТУП «Бонус Трэвел»;
- разработка направлений совершенствования реализации функций менеджмента в практике управления туристическим предприятием ЧТУП «Бонус Трэвел».

Объектом исследования является частное туристическое унитарное предприятие «Бонус Трэвел».

В процессе написания данной курсовой работы автором были использованы различные учебные пособия, раскрывающие темы теории менеджмента, а также особенностей системы менеджмента в туристических предприятиях. По мнению автора, используемые учебные пособия широко освещают теоретические основы менеджмента, однако не достаточно широко раскрывают специфику процесса менеджмента в туристической сфере. В связи с этим, помимо учебных пособий, для написания курсовой работы были использованы также различные электронные ресурсы.

В работе использовались следующие методы исследования: описание, систематизация, классификация, аналитический метод, системный анализ.

1. Теоретические основы функций менеджмента

1.1 Сущность и взаимосвязь функций менеджмента

Изучение функций менеджмента невозможно без рассмотрения понятия «менеджмент».

Менеджмент - Это независимая деятельность по профессиональному развитию, предназначенная для достижения определенных заявленных целей в любой коммерческой деятельности компании, работающей в рыночных условиях, с использованием принципов, функций и методов механизмов экономического управления для рационального использования материалов и трудовых ресурсов.

Особенностью управления является также постоянное улучшение, обновление и решение текущих, но многообещающих задач.

Управление следует рассматривать как циклический процесс, состоящий из определенного типа управленческого усилия, называемого управлением.

Функция управления - это особый вид управленческой деятельности, осуществляемый с помощью специальных приемов и методов и соответствующих

схем работы [3, с. 119].

Функции управления:

- план
- Организация
- мощность
- контроль

Функции управления специфичны, а конкретный контент может выполняться независимо. Они могут быть неразлучными или не относящимися к делу. Более того, они проникают друг в друга. Например, информация, собранная путем выполнения контрольной функции, «сообщает» менеджеру, как работает их план (плановая функция). В то же время, контроль и организационный контроль (мотивация и организационная функция) должны быть соответствующим образом мотивированы. Функции управления представлены по-разному на разных этапах управленческой деятельности и представляют собой действия, предназначенные для решения возникающих проблем. Более того, на каждом этапе управления все функции реализуются, но ведущая роль совпадает со стадией, в то время как другие функции играют вспомогательную роль. Другими словами, в системе управления все функции управления объединены в один общий процесс [4, с. 97-98].

Каждая из этих функций управления имеет решающее значение для организации. В то же время программа как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается наиболее важной из этих функций, тогда как организационные, мотивационные и контрольные функции сосредоточены на реализации тактического и стратегического плана организации..

1.2 Функция планирования

Планирование туристических предприятий - это систематический процесс обработки информации для качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятий. По сути, процесс планирования определяет, какими должны быть цели организации и что организация должна сделать для их

достижения. Это подготовка завтрашнего дня, определение того, что необходимо и как это осуществить.

Планирование задач:

- обеспечить целенаправленное развитие всей организации и всех ее структурных секторов;
- Перспективные и ранние проблемы. План описывает состояние будущих объектов и включает в себя конкретные меры, предназначенные для поддержки благоприятных или негативных тенденций развития;
- координация деятельности структурных подразделений и работников организации. Координация осуществляется в качестве первоначальной координации действий по планированию и скоординированного реагирования на возникающие вмешательства и проблемы при реализации плана;
- Создать объективную основу для эффективного контроля. Наличие плана позволяет объективно оценить деятельность компании путем сравнения фактических и плановых значений параметров «фактического плана»;
- стимулирование (мотивация) работника к трудовой деятельности. Успешное выполнение задач планирования является объектом особых стимулов и основой для взаимных решений, создающих эффективную мотивацию для продуктивной и скоординированной деятельности всех участников процесса управления;
- организовать информационную поддержку сотрудников. План содержит информацию, которая реализуется для каждого участника с целью задания, прогнозов, альтернатив, условий, ресурсов и административных условий [1, с. 236-237].

Есть три уровня планирования.

1) Стратегическое планирование

Основная задача планирования на этом уровне - определить, как организация ведет себя на своих рынках. Стратегическое планирование - это попытка взглянуть на основные компоненты организации в долгосрочной перспективе, оценить тенденции, наблюдаемые в ее среде, выявить поведение, которое может быть конкурентами.

2) Тактическое планирование

На этом уровне управления установлены промежуточные цели для достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование в основном похоже на стратегическое планирование. Единственное отличие состоит в том, что если в организации, например, есть три разных начальника отдела, то каждый отдел должен координировать свои действия с двумя другими отделами. Это должно быть отражено в плане. В связи с этим с точки зрения тактического планирования их обязанность состоит в том, чтобы включить идеи, выработанные в стратегическом планировании, в основу планирования.

3) План работы

Это основа планирования планирования. В бизнес-плане, стандартах деятельности, должностных инструкциях и т. Д. Подходящая для такой системы, каждая система направляет свои усилия на достижение общих целей и основных задач организации (Приложение 1).

Все три типа программ образуют общую систему, называемую первичным или общим или бизнес-планом для организационных операций [7, с. 85].

Эффективность планирования как функции управления в значительной степени зависит от того, какой из следующих принципов (руководящих принципов) используется для руководства разработкой плана:

- Целостность планирования - планирование должно учитывать все события и ситуации, которые могут быть важны для развития организации;
- Точность планирования - использование современных методов, инструментов, стратегий и процедур для обеспечения точности прогнозов при планировании;
- четкость планирования - цель и метод планирования должны быть простыми и легкими для копирования, доступными для всех членов организации;
- непрерывность планирования - это не разовое действие, а непрерывный процесс;
- Планирование рентабельности - Расходы на планирование должны быть соразмерны полученным от них выгодам.

Одним из наиболее часто используемых инструментов в планировании является бюджетный подход. С его помощью вы можете представить поток и отток

денежных средств, капитала и других ресурсов.

Другой метод планирования - это анализ окупаемости инвестиций. С помощью аналитических данных о возврате инвестиций вы можете рассчитать и сопоставить затраты, выручку и объемы производства с наиболее точными данными [9, с. 302].

Применение конкретной модели в процессе планирования зависит от накопления и анализа объективной информации.

В некоторой степени функция планирования используется для решения проблемы неопределенности в организации. Планирование может помочь менеджерам лучше справиться с этой проблемой и решить ее более эффективно. Следует помнить, что неопределенность является одной из основных причин, по которой план в организации особенно необходим, потому что он помогает ему более эффективно реагировать на изменения во внешней среде.

1.3 Организационная функция

Функция организационного управления обеспечивает оптимизацию технических, экономических, психосоциальных и правовых аспектов деятельности любого туристического предприятия (организации). Он призван упростить деятельность менеджеров и исполнителей. Поскольку вся работа выполняется людьми, эта функция используется для определения того, кто должен выполнять каждую конкретную задачу из большого числа таких задач, и какие средства необходимы.

Организационный процесс строит работу и формирует единицы, основанные на размере, целях, технологиях и людях организации. Многие элементы должны быть построены так, чтобы организация могла достичь своих целей и достичь своих целей. Независимо от типа и размера их деятельности, каждая компания должна быть организована в некотором роде. Существует множество принципов, которыми можно руководствоваться при выполнении организационных функций:

- определения и спецификации целей компании, определенных в процессе планирования;
- определить вид деятельности, необходимый для достижения этих целей;
- назначать задания отдельным лицам (разделение труда) и включать их в управленческие рабочие группы или отделы;

- Координация различных действий, назначенных каждой группе, путем установления рабочих отношений, включая четкое определение того, кто руководит (у подчиненного не может быть двух начальников), то есть каждый член группы должен знать, что он должен делать, в течение какого периода времени, и человек, который руководит этим (менеджмент);

- последовательные цели - каждый член организации работает на общее благо, то есть никто не должен нарушать цели организации;

- Контроль объема или сферы управления - каждый менеджер отвечает за количество сотрудников, которыми он руководит [3, с. 127-128.

Для эффективной работы компании необходимо соблюдать различные этапы деятельности организации:

1) указать цели, поставленные в процессе планирования, и определить конкретные задачи для их достижения;

2) определить тип работы, которая должна быть выполнена для достижения цели;

3) групповые виды работ для максимального эффективного использования ресурсов;

4) Оценить имеющиеся трудовые ресурсы и определить конкретный вид работы;

5) создание подразделения туристического предприятия (отдел);

6) определить степень ответственности и характер полномочий менеджера;

7) Разработка и утверждение организационной структуры организационной структуры управления;

8) Разработать и утвердить координационные документы и нормативные акты для отделов и работников (уставы, штатное расписание, отделы, обязанности, регламент работы) [8, с. 72.

Реализация этой функции включает в себя регулирование, координацию контролируемых норм, масштаб и контроль, децентрализацию и иерархию, централизацию и децентрализацию.

1.4 Функция мотивации

Мотивация - Это должно стимулировать себя и другие стремятся к достижению личных и организационных целей процесса.

Мотивация сотрудников является одним из основных элементов управления персоналом, поскольку является непосредственной причиной их поведения.

Для эффективной работы организации требуются ответственные и предприимчивые работники, а организация и самореализация индивидуального труда высокоорганизованы. Использование традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, оплаты труда и штрафов для обеспечения этих качеств работников невозможно. Только те, кто понимает смысл своей деятельности и стремится достичь организационных целей, могут рассчитывать на высокие оценки. Формирование этих работников является задачей стимулирующего управления [6, с. 460].

Существуют различные способы мотивации:

- нормативная мотивация (побуждение кого-либо к конкретным действиям посредством идеологии и психологического воздействия: убеждение, информация, психологическая инфекция и т. Д.);
- Обязательная мотивация основана на использовании и угрозе власти для снижения удовлетворенности работника, если он не выполняет соответствующие требования;
- Стимул (воздействие не напрямую на людей, а с помощью различных интересов во внешней среде - побуждающих сотрудников использовать какие-то поведенческие стимулы).

Рассмотрим современную теорию мотивации. Различную психологию и организацию мотивационных исследований - теорию экономического направления можно разделить на две группы:

- Основная теория мотивации, основанная на выявлении индивидуальных (востребованных) внутренних мотивов, заставляет людей применять этот подход, а не другие средства (А. Маслоу, Ф. Герцберг и др.);
- Процедурная теория мотивации является более современной теорией, основанной прежде всего на том, как люди рассматривают определение образования и познания (теория ожиданий, теория справедливости и модель мотивации Портера-Роллера).

Одной из острых теорий мотивации является иерархия потребностей Маслоу. Маслоу определил пять различных потребностей:

- физиологические потребности;
- необходимость будущей безопасности и уверенности;
- социальные потребности (принадлежность к команде, поддержка команды и т. д.);
- нужно уважать;
- Нужно выразить себя.

Согласно теории Маслоу, все требования могут быть организованы в строгой иерархической структуре. Этим он хочет показать, что потребности более низкого уровня должны удовлетворяться, поэтому потребности более высокого уровня начинают влиять на мотивацию, чтобы быстрее влиять на свое поведение.

Так что если вы лидер, то вам нужно решить, какие позитивные потребности движут людьми. Поскольку эти потребности со временем меняются, нельзя ожидать, что сила, которая когда-то работала, всегда будет «эффективной».

В теории Маслоу индивидуальные различия между людьми не принимаются во внимание, и руководители должны знать, что тот или иной работник предпочитает систему вознаграждения [3, с. 179-181].

В рамках процедурной теории он анализирует, как человек назначает свои усилия для достижения конкретной цели и как он выбирает определенный тип поведения. Процедурные теории не ставят под сомнение существование спроса, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными мотивами. У мотивации есть три основные процедурные теории: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Роллера.

В идеале основная идея теории ожиданий состоит в том, чтобы надеяться, что один человек, тип поведения которого он выберет, приведет к желаемому удовлетворению. Ожидание - оценка индивидуальной вероятности конкретного события. Теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей: трудозатраты - результат, результат - награда, награда - эффективность (вознаграждение удовлетворение).

Лайман Портер и Эдвард Лоулер

Была разработана теория комплексного плана стимулирования, включающая элементы теории ожидания и теории справедливости (модель Портера-Лоулера), то есть в модели есть пять переменных: усилие, восприятие, полученные результаты, награды и удовлетворение.

Основываясь на этой теории, эффективная работа приносит удовлетворение. Ученые считают, что хорошее чувство работы принесет самоудовлетворение и, очевидно, поможет повысить производительность. Практики управления подтверждают эту философию: высокая производительность является причиной полного удовлетворения, а не ее результатом [3, с. 371-373].

Из-за разнообразия мотивов менеджеры должны:

Во-первых, установить набор стандартов (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудников. Эти стандарты в совокупности формируют его личную и философскую основу, которая является основой его выбора. С помощью личных идей менеджеры могут создавать рабочую среду, которая мотивирует сотрудников в их среде. Такая среда или организационный климат окажут большое влияние на отношение работников к компании: их понимание организационных правил и норм будет более склонным и менее болезненным;

Во-вторых, создать атмосферу, способствующую мотивации сотрудников;

В-третьих, активно общаться с работниками, потому что для того, чтобы сотрудники были полны мотивации и полной приверженности (эффективности), он должен четко выражать свои ожидания. Это важно не только потому, что сотрудники понимают ожидания менеджера. Им нужно поговорить о том, как они работают. Прямое общение с менеджером означает равный доступ ко всем сотрудникам. Обратная связь обеспечивает прочную основу для мотивации.

1.5 функция управления

В процессе управления предприятием существует много ситуаций и неопределенностей, которые не предусмотрены системой управления. Функции контроля реализованы для устранения всех отклонений от ожидаемых целей и достижения запланированных показателей. Нужен контроль. Менеджеры начинают осуществлять контрольные функции с того момента, как они ставят цели и задачи,

создавая организацию.

Управленческий контроль является одной из функций управления, здесь нет функции управления, и все другие функции управления не могут быть полностью реализованы: планирование, организация, координация и стимулирование. Поэтому при планировании необходимо постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития предприятия [2, с. 63].

Средства контроля предназначены для обеспечения правильной оценки фактической ситуации, создавая тем самым предпосылки для корректировки показателей развития программ по секторам и по всей компании. Нефтяной менеджмент лохлер контроль

Контроль - это часть управленческой деятельности, в обязанности которой входит менеджер по оценке соответствия и выявлению несоответствия путем наблюдения и подведения итогов на основе соответствующих измерений, испытаний или проверок.

В основу создания всех систем управления должны быть положены следующие основные требования стандартов:

- Эффективность контроля - Определение успеха и полезности контроля (снижение затрат, связанных с обнаружением и устранением дефектов, обнаруженных в ходе контроля; снижение затрат на контроль, затрат на персонал и методов контроля);
- Влияние на влияние людей. Оказывается, что применение технологии контроля принесет работникам положительные стимулы или отрицательные стрессовые реакции (труд теряет мотивацию);
- Контроль за выполнением задач - Органы управления должны выявлять совпадения или отклонения в системе управления организации, помогать устранять отклонения и разрабатывать эффективные решения;
- Определение контрольных границ - Меры контроля не могут быть выполнены без ограничений. Длина проверяемого сегмента должна позволять отображать отклонение на самой ранней стадии. Необходимо соблюдать правила контроля, установленные действующим законодательством [4, с. 167-168].

Существует три типа элементов управления:

1) Предварительный контроль должен обеспечить выполнение установленных требований, правил, процедур и стандартов на практике. Например, первоначальный контроль над материальными ресурсами заключается прежде всего в том, чтобы гарантировать, что приобретенные материалы или товары соответствуют установленным стандартам.

2) Текущий контроль осуществляется непосредственно в процессе работы. Этот вид контроля обычно осуществляется самим руководителем для проверки работы подчиненных. Текущий контроль в системе управления основан на обратной связи.

3) Окончательный контроль обычно проводится после завершения работы, и полученные результаты сравниваются с данными результатами. Конечно, для решения проблем, возникающих в процессе работы, окончательный контроль проводится слишком поздно. Тем не менее, он по-прежнему позволяет учитывать эти вопросы при выполнении (или планировании) аналогичной работы в будущем и, во-вторых, платить работникам за полученные результаты.

В управляющей программе есть три четко различимых шага.

1) Стадия А - установить стандарт. Стандарты - это конкретные цели для измерения прогресса. Эти цели явно «выходят за рамки» процесса планирования. На первом этапе необходимо определить временные рамки и конкретные критерии оценки. Это результат. Показатели эффективности точно определяют, что должно быть достигнуто для достижения цели.

2) Стадия В - Сравните достигнутые результаты с установленными критериями. На этом этапе менеджер должен определить, в какой степени достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. В то же время необходимо принять еще одно очень важное решение: определить допуск или относительную безопасность обнаруженного стандартного отклонения. Эта контрольная фаза очень важна: определите величину отклонения, результаты измерений, передачу и оценку информации.

3) Стадия В - Принять необходимые корректирующие меры. Контроль может быть очень дорогим, поэтому решение о том, какой тип контроля применять, требует тщательного рассмотрения. Нет сомнений в том, что в будущих системах управления будут использованы новые приспособления и новые достижения, но их основы останутся прежними [4, с. 97-98].

Контроль - это не конец всего процесса управления организацией. Фактически, эта конечная точка не существует вообще, потому что каждая функция управления управляется другой функцией управления. Есть прогрессивное круговое движение.

Поэтому каждая рассматриваемая функция управления имеет решающее значение для организации, и все они объединены в целостный и непрерывный процесс. С этой точки зрения каждая компания должна быть ответственной и вдумчивой в том, как она решает организационные вопросы, и постоянно совершенствовать способ управления функциями организационного управления.

2. Реализация функций менеджмента на предприятии ЧТУП «Бонус Трэвел»

2.1 Общая характеристика ЧТУП «Бонус Трэвел»

Для рассмотрения процесса реализации функций менеджмента на практике была выбрана туристическая организация «Бонус Трэвел».

ЧТУП «Бонус Трэвел» находится на рынке туристических услуг Беларуси с 2007 года. На сегодняшний день компания прочно укрепилось на рынке туризма благодаря знаниям, опыту и высокой квалификации персонала. Располагается агентство в Минске по адресу ул. Зыбицкая, 2-5, офис 31.

Бонус Трэвел работает по нескольким направлениям:

- продажа авиабилетов
- бронирование отелей
- корпоративный туризм
- индивидуальные туры
- пляжные туры
- горнолыжные туры
- свадебные туры

- страхование

Бонус Трэвел является членом Республиканского союза туристических организаций. Имеет сертификат соответствия, на оказание туристических услуг выданный Национальным агентством по туризму по 4 позициям: Услуги туроператора по организации внутреннего туризма, услуги туроператора по организации выездного туризма, услуги туроператора по организации въездного туризма, услуги турагента, что позволяет предоставлять широкий спектр туристических услуг.

ЧТУП «Бонус Трэвел» осуществляет продажу туров в более чем 50 стран мира. Самыми популярными из продаваемых направлений является Турция, Египет, Болгария, Кипр, Испания, Италия, ОАЭ, Таиланд, Индия и др.

С 2009 года туристическое агентство «Бонус-Трэвел» принято в члены Международной Ассоциации Воздушного Транспорта IATA (ИАТА). Вступление «Бонус-Трэвел» в члены ИАТА расширяет возможности агентства. Это позволяет, пользуясь преимуществом полностью автоматизированных процессов выдачи авиабилетов, предлагать своим туристам и корпоративным клиентам перелеты по всему миру по конфиденциальным тарифам и дает возможность качественного и гарантированного обслуживания клиентов и партнеров в области авиа и туристического бизнеса. Членство в ИАТА переводит агентство на более высокий уровень туристического бизнеса за счет прямых договоров с системами бронирования авиабилетов и авиакомпаниями [13].

2.2 Анализ функций менеджмента в ЧТУП «Бонус Трэвел»

В ходе анализа действующей системы планирования в туристическом агентстве «Бонус Трэвел» было выявлено, что в данной организации применяются все три вида планирования, однако в разной степени. Стратегическое планирование было изучено на основе бизнес-плана турфирмы. Именно на данном этапе планирования туристическая организация сформировала цель, миссию и основные направления своей деятельности. На данном этапе была тщательно проанализирована конкурентная среда выбранных направлений деятельности организации, изучение слабых и сильных сторон прямых конкурентов фирмы. На данном этапе была выбрана маркетинговая стратегия предприятия. Также было принято решение об

организационной структуре управления предприятием. В деятельности турфирмы «Бонус Трэвел» выбор стратегии был крайне важен на этапе создания туристической организации, а также в первые годы работы предприятия. Однако позже, стратегическому планированию со стороны руководства стало уделяться все меньше внимания, что обусловлено сильной изменчивостью туристического рынка.

Более широко в туристической организации «Бонус Трэвел» используется тактическое планирование. Руководство продумывает план деятельности организации на текущий год, исходя из результатов предыдущего. На данном этапе руководство принимает решение о приоритетных направлениях работы организации на текущий год, о возможном расширении спектра предоставляемых услуг. Особенностью выбора тактики в планировании деятельности организации «Бонус Трэвел» является вовлечение в процесс исключительно директора и его заместителя; менеджеры отделов и линейные сотрудники принятием тактических решений не занимаются. Исходя из результатов деятельности организации за последние 2 года (2017 - 2018 гг.), руководство уделяет немаловажную роль в планировании тактики предприятия. Результатом тактических планов служит активное развитие отделов организации, а именно расширение авиа отдела и туристического отдела; укрепление на рынке туристических услуг Беларуси. Вместе с тем, в организации не продуман план действий или четко поставленные задачи перед сотрудниками на месяц или квартал, что является, несомненно, слабым местом в организации управления рассматриваемой туристической организации.

Организационная функция обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любого туристского предприятия [5, с. 91]. В туристической организации «Бонус Трэвел» она нацелена на упорядочение деятельности и делегирование полномочий сотрудников.

При трудоустройстве каждый сотрудник заключает с директором трудовой договор и к началу работы должен расписаться и ознакомиться с рядом документов:

- должностная инструкция сотрудника (содержит условия приема на работу, чем должен руководствоваться сотрудник в своей деятельности, что должен знать сотрудник в рамках своей компетенции, должностные обязанности и права работника, оценка работы и ответственность, которую несет сотрудник);

- инструкция по охране труда (содержит общие требования безопасности, требования безопасности перед началом, во время, после работы, требования безопасности в аварийных ситуациях);
- правила внутреннего трудового распорядка (порядок выполнения работ);
- инструкция по технике безопасности;
- договор о конфиденциальности и неразглашении информации организации.

Все эти документы направлены на определение видов деятельности, необходимых для достижения целей предприятия; делегирование полномочий работников; рациональная организация управленческих процессов, что и подразумевает функция организации.

В процессе анализа функции организации в управлении туристической организацией «Бонус Трэвел» была рассмотрена организационная структура предприятия.

Организационная структура в «Бонус Трэвел» является иерархической линейной. Данная структура наиболее популярна среди небольших туристических агентств Беларуси со штатом сотрудников до 10 человек.

На практике иерархия в организации выделяется не так выражено. Например, любой линейный сотрудник (агент по туризму или агент по продаже авиабилетов) при возникновении каких-либо спорных ситуаций либо интересующих вопросов может обратиться с ними напрямую к директору, минуя его заместителя и своего менеджера. Данное обстоятельство работает скорее как плюс, нежели как минус в работе организации, т.к. благодаря этому все ситуации и вопросы решаются достаточно быстро.

Проанализировав работу «Бонус Трэвел», функция организации на предприятии реализуется достаточно эффективно.

В туристическом бизнесе успех всей отрасли базируется на отдаче вложенных творческих усилий сотрудниками каждого туристического предприятия в отдельности. В последнее десятилетие представления о необходимости мотивации наемного персонала и повышения в связи с этим производительности труда претерпели в практике управления предпринимательского бизнеса и, в частности, в области туризма, большие изменения. Современный менеджмент и маркетинг туристических фирм все больше затрагивает мотивационные аспекты продаж.

Искусство управления персоналом в турбизнесе заключается в возрастающей личной роли каждого сотрудника фирмы. Поэтому с целью мотивации сотрудников компании с научной точки зрения используют как финансовые, так и нефинансовые методы поощрения [11].

В рассматриваемой туристической организации «Бонус Трэвел» уделяется немаловажная роль системе мотивации сотрудников. Главенствующее место занимают финансовые методы мотивации. В настоящий момент сумма заработной платы менеджеров по туризму в «Бонус Трэвел» рассчитывается следующим образом: оклад (200 бел. рублей) + 2% от суммы проданных туров. Подобная система оплаты используется в большинстве туристических организаций Беларуси, и зарекомендовала себя как эффективная с точки зрения стимулирования продаж.

В качестве материального стимулирования за высокие показатели реализации туристских путевок выплачивается единовременное пособие в виде премий. Например, при продаже сотрудником за месяц более 25 туров, процент вознаграждения повышается до 3%. Цель доплаты - стимулирование закрепления на предприятии постоянных работников, чей профессиональный и квалификационный уровень соответствует требованиям предприятия. Также персоналу фирмы «Бонус Трэвел», а также их семьям предоставляется скидки на туристические услуги фирмы. Размер скидки варьируется от 10 до 15% на весь турпакет. Также каждому менеджеру по туризму один раз в год предоставляется полностью оплаченный компанией рекламный тур по одному из направлений, которым занимается организация. Целью данных туров является не только повышение квалификации работника, получение дополнительных знаний и опыта, но и стимулирование продаж. Помимо этого, сотрудники компании имеют возможность участвовать в различных конференциях, презентациях и выставках, проводимых в сфере туризма.

В туристическом агентстве «Бонус Трэвел» система мотивации пересматривается ежегодно. При разработке каждой новой программы учитываются недоработки, ошибки, пробелы прошлой, новые цели и задачи, изменения внутренней и внешней среды. Любая разработка преследует определенные цели. Система стимулирования компании направлена на:

- стимулирование персонала к наилучшим результатам по достижении целей бизнес-плана в соответствии со стратегией компании;
- повышение личной и командной результативности работников;

- установление непосредственной зависимости оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов в соответствии с утвержденными планами работ.

Функцию контроля в туристической организации «Бонус Трэвел» выполняют руководитель и его заместитель. В обязанности директора входит найм работников, таким образом, осуществляется предварительный контроль в области трудовых ресурсов. В области финансов, руководитель опирается на данные бухгалтера и таким образом рассчитывается бюджет на следующий месяц/год.

Текущий контроль является неотъемлемой частью работы компании «Бонус Трэвел». Руководитель находится на своем рабочем месте ежедневно, выполняя помимо своих управленческих функций, функции контроля выполняемой работы. По следующим направлениям

- анализ поступающих отзывов о работе компании (жалобы и благодарности клиентов), мониторинг записей в «Книге жалоб и предложений». Полученные данные позволяют оценить работу сотрудников с клиентами, выработать рекомендации по совершенствованию работы.

- проведение еженедельных совещаний, на которых обсуждаются результаты проделанной работы, а также различные спорные ситуации и вопросы, возникающие в процессе работы

- имея доступ к документам бухгалтерской отчетности, руководитель ежедневно следит за количеством проданных туров (оформленных заявок).

В отсутствие директора, указанными обязанностями занимается его заместитель.

В конце месяца анализируется общее количество проданных туров, а также каждым сотрудником в отдельности. Исходя из полученной информации, руководство рассчитывает бюджет организации на следующий месяц, принимает решение о дополнительных выплатах работникам (премии).

Оценка контроля по основным критериям:

1. Эффективность контроля.

В организации «Бонус Трэвел» контроль обеспечивается на высоком уровне эффективности посредством полной вовлеченности в процесс руководства и оперативного его вмешательства в случае возникновения каких-либо нарушений

или недочетов в работе персонала.

2. Эффект влияния на людей - высокий.

Высокий уровень контроля влечет за собой и некоторые негативные последствия. В результате чего работники чувствуют недоверие со стороны руководства, что является причиной многих стрессовых ситуаций в коллективе.

3. Выполнение задач контроля.

Все поставленные к выполнению задачи по контролю выполняются на должном уровне.

4. Определение границ контроля.

Временные отрезки мероприятий по контролю определяются руководством, зависят от множества обстоятельств (загруженности руководителя, сезона работы и т.д.)

Таким образом, функция контроля устанавливает степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы управления, реально достигнутых результатов и целей запланированным, выявляет отклонения и их причины. Цель контроля - помочь предотвратить ошибки в будущем. В турфирме «Бонус Трэвел» контролю уделяется много внимания, однако система контроля имеет некоторые существенные недостатки.

3. Совершенствование процесса реализации функций менеджмента в практике управления ЧТУП «Бонус Трэвел»

3.1 Основные направления совершенствования системы управления ЧТУП «Бонус Трэвел»

Успех любого предприятия зачастую зависит от управления. Изменения в обществе, экономике, технологиях заставляют по новому осмыслить понятия управления в современной организации, переформулировать профессиональные характеристики управляющего, необходимые для успешного управления

организацией в современных условиях. Современный менеджер должен обладать способностями по управлению подобным бизнесом, и владеть навыками принятия решений в условиях неопределенности. Когда говорят «управление предприятием», имеют в виду действия его руководителя, направленные на достижение какой-то определенной цели [2, с. 26].

Туристическая компания "Бонус Трэвел" находится на туристическом рынке Беларуси 10 лет и за это время завоевала себе отличную репутацию. В предыдущей главе было рассмотрено, как именно функции менеджмента применяются на практике. Однако в работе турфирмы, как в любом предприятии есть свои недочеты, минусы и слабые стороны, от которых необходимо избавиться для процветания организации.

Исходя из анализа основных финансовых показателей деятельности ЧТУП «Бонус Трэвел» (Приложение 2) можно сделать вывод о финансовом состоянии организации. Рассматривая показатели чистой прибыли организации в 2018 г. наблюдается уменьшение в сравнении с 2017 г. и следует отметить, что одним из основных путей улучшения финансового состояния предприятия является совершенствование процесса реализации функций менеджмента в организации.

Ниже перечислены наиболее важные, на взгляд автора, меры совершенствования управления туристической компанией «Бонус Трэвел», которые могут быть предприняты:

- 1) Необходимо составить подробный план деятельности организации на квартал/месяц с четко поставленными задачами для сотрудников. Данный план должен включать в себя следующие пункты: приоритетные направления продаж; минимальное количество проданных туров; утверждённый план продаж туров; проводимые рекламные акции и действующие скидочные системы; выбранная маркетинговая стратегия организации на отчетный период. Все сотрудники обязаны быть проинформированы по всем пунктам данного плана.
- 2) Вовлечь в процесс планирования и разработки тактики организации работников. Новые свежие идеи, мнение персонала, работающего «на передовой», т.е. непосредственно с клиентом, помогут разработать эффективный план действий, который позволит увеличить прибыль организации.
- 3) Разработать систему делегирования полномочий руководителя. Компания «Бонус Трэвел» имеет 2 отдела: отдел продажи авиабилетов и туристический отдел. Для усовершенствования системы управления для директора целесообразно

выделить в каждом отделе руководителя (менеджера) и делегировать часть своих обязанностей на них.

4) Применить новые формы мотивации сотрудников. Разработать план продаж на основании сезонности туристического бизнеса, т.к. действующий в компании план продаж в 25 туров вне зависимости от месяца, не является действенным мотиватором для менеджера по продажам. Пример указанного плана продаж в период с мая по сентябрь (т.н. «горячий сезон») отражен в приложении Г. Также действенным способом мотивации сотрудников может стать повышенный процент комиссии для работника, продавшего большее количество туров за месяц по сравнению с другими менеджерами. По результатам продаж за год выделять дополнительную премию сотрудникам в размере, установленном руководителем исходя из суммы полученной организацией прибыли. Таким образом, предлагаемая системы оплаты труда сотрудников должна ориентировать сотрудников на достижение результата, нужного предприятию, учитывая результаты, как группы, так и отдельного работника. Правила распределения вознаграждения должны быть известны сотрудникам, а их выполнение поддаваться контролю. Кроме того, они должны гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды предприятия.

5) Применять позитивную обратную связь в управлении персоналом. Позитивная обратная связь необходима для оценки эффективного поведения сотрудника и тем самым укрепления данной линии поведения человека в подобных ситуациях. Позитивная обратная связь является мощным средством мотивации сотрудников. Она особенно эффективна, когда содержит указание на конкретное поведение, хотя и обобщенные похвалы также стимулируют сотрудников и повышают их веру в собственные силы. Помимо всего прочего, позитивная обратная связь выполняет еще одну важную функцию - она говорит окружающим о том, что руководитель видит и ценит вклад других в общее дело.

6) Пересмотреть способы подачи негативной обратной связи. Руководителю необходимо уважать потребность сотрудника в конфиденциальности критики, т.е. сообщать слабые стороны в работе сотрудника с глазу на глаз, а не на еженедельных совещаниях со всем коллективом, как и проводится в настоящее время. Крайне важно высказывать замечания в спокойной форме и избегать чтения нотаций.

3.2 Результаты усовершенствования процесса реализации функций менеджмента в ЧТУП «Бонус Трэвел»

При условии применения указанных практических рекомендаций усовершенствования процесса реализации функций менеджмента в туристическом предприятии «Бонус Трэвел» будут достигнуты следующие результаты:

1. Продуманный план деятельности организации, поставленные цели и задачи дадут четкий ориентир менеджерам по продажам, что позволит им сфокусироваться на необходимых организации аспектах работы и увеличит эффективность их деятельности.
2. Вовлечение сотрудников в процесс принятия важных для компании решений способствует эмоциональной привязанности персонала к предприятию и гордости за принадлежность к фирме, появлению чувства партнерства, а также повышает у сотрудника уровень собственной значимости в глазах руководства, что обязательно отражается на качестве его работы.
3. Выбор и назначение руководителей туристического отдела и отдела продажи авиабилетов позволит директору сфокусироваться на направлениях деятельности организации, связанных с планированием деятельности и развитием организации, а также позволит решать возникающие вопросы и спорные ситуации внутри отдела, не нарушая при этом работу других.
4. Совершенствование функции мотивации будет являться решающим фактором, влияющим на экономические результаты деятельности предприятия. Рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий довольно сложно, но социальные преимущества таких мероприятий бесспорны. Являясь для руководителя одним из рычагов управления инициативностью, прозрачная и внятная система оплаты труда создает чувство уверенности и защищенности у сотрудников. Будут преодолены психологические барьеры между руководителями и подчиненными, благодаря чему повысится эффективность управления человеческими ресурсами на предприятии.

Социальная эффективность отражает как степень удовлетворения потребностей коллектива, так и уровень реализации всей системы целей. Важнейшим показателем оценки социальной эффективности управления являются социально-

психологические факторы, удовлетворенность условиями труда, мотивацией, руководством организацией.

Одной из основных целей вышеуказанных направлений совершенствования процесса реализации функций менеджмента ЧТУП «Бонус Трэвел» как коммерческой организации является увеличение прибыли предприятия, его финансового развития, закрепления своих позиций на туристическом рынке Беларуси. Грамотная реализация функций менеджмента, а также своевременный процесс совершенствования системы управления обеспечивает достижение данных целей организации, способствует положительной тенденции в динамике экономической эффективности предприятия. Именно поэтому совершенствованию процесса управления должно уделяться достаточное внимание.

Заключение

В ходе проведенной работы исследованы функции менеджмента, рассмотрен процесс их реализации в практике управления туристической организацией на примере «Бонус Трэвел».

Таким образом, основными функциями менеджмента являются:

- планирование
- организация
- мотивация
- контроль.

Планирование как функция менеджмента дает конкретную формулировку целей организации, средств их достижения, сроков и этапов выполнения. Оно способствует ясному видению стратегии предприятия, возникающих проблем, что дает возможность своевременной корректировке целей и задач. На предприятии «Бонус Трэвел» большое внимание отводится тактическому и оперативному планированию.

Организация - не менее важная функция менеджмента, которая способствует бесперебойному функционированию предприятия. Правильно подобранная

организационная структура позволяет сэкономить время и денежные средства организации. Что касается функции организации, то организационная структура «Бонус Трэвел» достаточно точно соответствует ее целям и задачам.

Функция мотивации является двигателем рабочего процесса. Если коллектив знает, что свой труд он получит достойное вознаграждение, то он в целом будет работать эффективно. На предприятии «Бонус Трэвел» применяются как финансовые, так и нефинансовые способы мотивации сотрудников.

Контроль это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и распоряжений. Это один из важнейших факторов нормального функционирования организации. Он объединяет в себе все виды управленческой деятельности. Контроль помогает устранять недоработки и своевременно находить ошибки. В организации «Бонус Трэвел» функции контроля реализуются на достаточно приемлемом уровне.

Таким образом, процесс реализации функций управления в организации следует рассматривать как циклический. Все рассмотренные функции менеджмента тесно связаны между собой и одинаково важны для успешной деятельности предприятия.

В данной работе указаны практические рекомендации по совершенствованию процесса реализации функций менеджмента в управлении туристической организацией.

Автор считает, что данное исследование может найти применение в учебной программе по курсу «Менеджмент туристической индустрии». Также приведенный практический материал ознакомит менеджеров туристических организаций с общим процессом и способами совершенствования реализации функций менеджмента в туристической организации.

Список использованных источников

- 1) Гончаров, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Гончаров. - Минск: Современная школа, 2015. - 640 с.
- 2) Зорин, И.В. Менеджмент туризма: учебник для студентов / И.В Зорин. - М.: РМАТ, 2015. - 230 с.

- 3) Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма: учеб. пособие. -- Мн.: БГЭУ, 1999. - 644 с.
- 4) Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 11-е изд., испр, - М.: Новое знание, 2017. - 336 с.
- 5) Малашенко, В.И. Менеджмент туристского предприятия: учеб. - практ. пособие / В.И. Малашенко. - Минск: БГЭУ, 2077 - 165 с.
- 6) Осовская Г.В., Осовский О.А. Менеджмент организаций: учеб пособие - М.: Кондор, 2015 - 860 с.
- 7) Прокофьева, Ж.В. Менеджмент: учебное пособие. / Под ред. Ж.В. Прокофьевой. - М.: Знание, 2013. - 288 с.
- 8) Тарасова, О.Ю. Менеджмент в туризме: учеб. пособие / О.Ю. Тарасова, А.Ю. Сытова, А.Ю. Любомудрова [и др.]; - М-во обр. и науки РФ, ГОУВПО «Тамб. гос. ун-т им. Г.Р. Державина». Тамбов: Издательский дом ТГУ им. Г.Р. Державина, 2011. - 210 с.
- 9) Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников. - Минск: БГЭУ, 2018, - 509с.
- 10) Виды и методы планирования // Энциклопедия Экономиста Дата доступа: 11.02.2019.
- 11) Мотивация для сотрудников туристических фирм // Русский Вояж Дата доступа: 11.02.2019.
- 12) Понятие менеджмента // Студопедия [Электронный ресурс - Дата доступа: 11.02.2019.
- 13) Свидетельства и разрешения // Бонус Трэвел- Дата доступа: 11.02.2019