Лекція 5: **ТЕХНОЛОГІЇ В СФЕРІ СЕРВІСУ І ТУРИЗМУ**

**1. Сервісна діяльність**

Основними сферами життєдіяльності людини є освітня, виробнича, досугово-рекреаційна, фізкультурно-оздоровча та інформаційна.

Сукупність умов життєдіяльності включає в себе: соціально-культурне середовище, відповідні сфери життєдіяльності людини, де формується і реалізується його спосіб життя; цінності, мотиви і цілі діяльності товариства, соціальної групи і індивідуума.

Соціокультурне середовище має набір стійких полів і сфер життєдіяльності (компонентів), які підлягають аналізу в процесі розробки і впровадження соціально-культурних програм в сферу сервісної діяльності та туризму. Поля і сфери життєдіяльності мають свою якісну характеристику і виступають як відносно відокремлені один від одного області діяльності і взаємодії людини з предметним світом і дру шими людьми, що представляють соціальні організації і установи (музеї, екскурсійно-туристичні служби та фірми, готельні та туристичні комплекси та ін .).

У соціокультурній сфері можна виділити кілька полів життєдіяльності:

* *культурно-історичну спадщину* (в міру його затребуваности);
* *мистецьке середовище* проживання людини, яка впливає на якост ство його життя;
* *соціально-психологічну середу* (характер міжособистісних відносин, життєдіяльності - виробничі, сімейні, формальні і неформальні зв'язки людей);
* *духовно-моральну середу* (норми суспільної моралі, цінності, ідеали);
* *політичне середовище* (умови і можливості участі людини в суспільно-політичної діяльності);
* *екологічне середовище.*

Поля життєдіяльності (соціокультурне середовище) піддаються змінам і перетворенням. Отже, в рамках проектування соціально-культурних програм для туристичних і сервісних організацій можна змінити умови формування і реалізації способу життя.

Удосконалення діяльності сервісних і туристичних установ і фірм (або організація нових) створює додаткові умови гармонізації та оптимізації способу життя людини. Це і є основною метою і завданням соціальних технологій в сфері сервісу і туризму.

Підприємство сервісних та туристично-екскурсійних послуг - це господарським відособлена одиниця, яка виробляє і реалізує одну або більше споживчих послуг.

*Послуга* - це робота, виконувана для задоволення потреб і потреб клієнтів, що володіє завершеністю і має певну вартість.

Технологізація сервісу вимагає відповідного психологічного забезпечення праці спеціаліста в цій сфері. Такий фахівець сприяє клієнту в задоволенні його потреб в процесі сервісного обслуговування, при цьому головним його інструментом виступає психологічне взаємодія зі споживачем.

Послуга передається споживачеві через дії, тоді як то - вар передається з рук в руки. Гроші на послугу витрачені, але в обмін взяти в руки нічого не можна. У момент оплати послуга невловима, її не можна помацати, що змушує покупця послуги ризикувати при її покупці.

Тимчасові рамки надання послуги та її споживання збігаються, і це є важливою властивістю сервісу, що не характерно для будь-якого іншого товару. Послуга проводиться в умовах реального часу і, отже, споживач присутній фізично під час її надання. Товари ж можуть виготовлятися в одному місці, складуватися в іншому, а продаватися в третьому. Якщо розглянути етапи матеріалізації послуги і пропозицій товарів, то можна бачити, що товари спочатку виробляються, а потім продаються. Послуги ж спочатку продаються, а потім виробляються і споживаються. Споживач послуги «бачить» як «виготовляється» послуга. Якщо йому не сподобається, як веде себе постачальник послуги під час її надання, то наступного разу він не повернеться за нею до цього ж постачальника, що буде означати для сервісної організації втрату доходу.

Послуги менш однорідні і стандартизовані, і це означає, що їх якість різниться. Така невизначеність створює ситуацію, коли споживач не має можливості управляти і впливати на результат. Тому, купуючи послугу, клієнт ризикує більше, ніж при купівлі товару.

Крім того, несохраняемость, «нематеріальність» послуги не дозволяє споживачеві оцінити її належним чином до придбання.

Сервісна діяльність, як правило, є висококонтакт ної, коли якість обслуговування невіддільне від якості професійної діяльності постачальника послуг, який привносить в результат обслуговування якусь матеріальність, дає професійні поради під час обслуговування і прислухається до зауважень і вимогам клієнта (споживача). Іншими словами, виконавець послуги стає як би частиною результату обслуговування, самої послуги. І, отже, виникають проблеми підготовки якісного виконавця в організаціях сфери обслуговування. Для цього необхідно визначення параметрів, критеріїв та рівнів сервісного обслуговування в кожній конкретній галузі сервісу: туризмі, гостинність, ресторанному сервісі і ін. Ще одна ситуація: консультація персоналу з приводу труднощів у роботі і надання кваліфікованої організаційно-управлінської допомоги. При цьому виникає необхідність оцінки ефективності роботи відділу або сектору організації, необхідних ресурсів для успішної діяльності в умовах ринкових відносин.

Мета туроператора або менеджера - визначити мотив клієнта, т. Е. Його установку на придбання турпродукту або інтерес до переліку пропонованих послуг. Це відбувається при першому відвідуванні клієнтом турфірми, коли з'ясовуються його очікування, прояснюються інтереси, потреби, уподобання. В подальшому спілкуванні приймається рішення укласти договір або утриматися від цього. На прийняття рішення впливають:

* інтереси і переваги клієнта;
* відповідність пропонованої послуги ціною;
* різноманітність пропозицій (при їх обмеженості з'являється недовіра, а надто великий асортимент викликає у клієнта розосередження уваги і розгубленість);
* особливості особистості замовника (ощадливість, марнотратство, довірливість чи настороженість, сугестивність і ін.);
* настрій клієнта.

На цьому етапі важливою є чітка організація роботи туроператора, менеджера і персоналу фірми. Всі вони зобов'язані виявляти діловитість і компетентність, уважність і зацікавлене ставлення до клієнта.

*Рекомендації фахівця (менеджеру)*

1. Наочна інформація (рекламні проспекти, фотоальбоми, слайди, відеоролики) активізує візуальне сприйняття клієнта, збагачує його уявлення і образи, сприяє отриманню усвідомленого уявлення про перелік пропонованих послуг.

2. Важливо не бути нав'язливим, прагнути, щоб у клієнта не виникло відчуття дискомфорту, настороженості, а отже, і опору.

3. Демонструючи тур, необхідно підкреслити його достоїнства, дати точні характеристики, забезпечити доступ до наочним матеріалами, проводити показ не стомлені, але і не кваплячи клієнта; не нав'язувати клієнту свою оцінку властивостей туру, це повинен зробити сам клієнт.

4. Необхідно грамотно обгрунтувати ціну туру, підкреслити якість послуг, відповідність тенденціям сучасного відпочинку і ін.

5. Уміло будувати діалог, використовуючи навички емпатічним слухання, коректного самовираження і т.д.

6. Враховувати індивідуальні особливості клієнта, його поведінка, по можливості впливати на сприйняття їм інформації - візуальної, аудіальний, кінестетичний.

7. Заключний етап не повинен займати багато часу (більше 10 хвилин), документи повинні бути оформлені швидко, акуратно і грамотно.

8. Необхідно коректно схвалити придбання клієнта, ненав'язливо отримати його згоду на регулярну зворотний зв'язок (телефонний дзвінок менеджера, поштова розсилка адресних інформаційних бюлетенів, участь в соціологічному опитуванні і т.п.) з турфірмою.

**2. Комунікативні технології**

**Комунікаційний процес.** Цей процес в сервісній організації є потужним ресурсом її розвитку, оскільки основу виробничого процесу готелю, турфірми або дозвіллєвого центру становить процес взаємообміну інформацією по загальні напрями виправлення ситуації їх діяльності.

***Комунікативний процес*** - це обмін інформацією між людьми, метою якого є забезпечення розуміння інформації, що передається та одержуваної інформації.

Основні функції комунікації:

*інформативна -* передача істинних чи помилкових відомостей;

*інтерактивна* (спонукальна) - організація взаємодії між людьми (узгодження дій, розподіл функцій, вплив на настрій, переконання, поведінку співрозмовника і ін.);

*перцептивная* - сприйняття партнерами один одного і встановлення на цій основі взаєморозуміння;

*експресивна* - вплив емоційних переживань на характер дій.

Передача інформації може здійснюватися в наступних напрямках: зверху вниз; знизу вгору; горизонтально.

Вона включає в себе постановку завдань (що, коли робити), інструктування (як, яким чином, хто), інформування про виконання, перевірках, особисту думку співробітника, обмін думками про координацію дій, плануванні.

У процесі комунікації задіяні відправник інформації, власне інформація, засіб її передачі і одержувач.

Комунікативний процес включає в себе п'ять етапів:

* початок обміну інформацією, коли відправник повинен ясно уявити, що саме і з якою метою він хоче передати і яку реакцію отримати;
* втілення ідеї в слова, символи, повідомлення (мова, жести, міміка, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку), т. е. кодування інформації;
* передача інформації через використання вибраних каналів зв'язку;
* переклад одержувачем вербальних (словесних) і невербальних символів в свої думки (декодування);
* повідомлення про виконання, відгук одержувача на отриману інформацію (зворотний зв'язок).

Слід пам'ятати, що працівник сервісної сфери від 50 до 90% робочого часу витрачає на комунікацію, оскільки необхідно довести інформацію до клієнтів, партнерів, конкурентів і ін., Отримати від них відповідь. Більше 80% закордонних фахівців в сфері сервісу і туризму вважають, що обмін інформацією - одна з найбільш складних і важливих проблем, а неефективні комунікації - головна перешкода успішної діяльності фірми; адже якщо люди не можуть ефективно обмінюватися інформацією, вони не зможуть працювати разом і досягати спільних цілей.

Ефективність сервісної діяльності пропорційна успішності комунікаційних процесів в організації. Виділяють кілька видів комунікацій:

*формальні,* залежні від організаційної структури перед прийняття, взаємозв'язку рівнів управління і функціональних відділів (чим більше рівнів управління, тим вище ймовірність спотворення інформації);

*неформальні* (наприклад, спілкування між друзями, приятелями, поширення чуток);

*вертикальні* (міжрівневого) - зверху вниз і знизу вгору;

*горизонтальні* - обмін інформацією між різними відділами для узгодження дій з клієнтами і партнерами;

*міжособистісні* - спілкування двох людей в будь-якому з перерахованих видів.

Горизонтальний обмін інформацією менш схильний до спотворень, оскільки у працівників одного рівня погляди збігаються частіше. Більш того, зміст горизонтальних повідомлень носить в основному координаційний характер, тоді як у вертикальних, що йдуть зверху вниз, - розпорядчий. Повідомлення, що рухаються знизу вгору, містять головним чином інформацію зворотного зв'язку про виробничу діяльність .

Централізовані комунікаційні мережі сприяють кращому вирішенню щодо простих завдань, але перешкоджають ефективному вирішенню складних проблем і зменшують задоволеність членів групи виконуваної діяльністю. Виділяють чотири ієрархічні ролі :

*«Сторож»* - контролює перебіг інформації до іншої людини в одній і тій же комунікаційної мережі (секретарі, диспетчери);

*«Лідер думок» -* здатний надавати неформальний вплив на установки і поведінку деяких людей;

*«Зв'язковий» -* ланка між угрупованнями в комунікаційної мережі;

*«Прикордонник» -* людина в комунікаційної мережі, що має постійний зв'язок з організаційним оточенням.

**Комунікативна компетентність.** Це здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми. Для ефективної комунікації характерно досягнення взаєморозуміння партнерів, добре знання ситуації і предмета спілкування, що забезпечує реалізацію цілей з оптимальним витрачанням ресурсів.

Причинами поганої комунікації можуть бути:

*стереотипи -* спрощені думки щодо окремих осіб або ситуації, в результаті немає об'єктивного аналізу і розуміння людей, проблем;

*упереджені уявлення* - схильність відкидати все, що суперечить власним поглядам, що ново, незвичайно;

*погані відносини між людьми* (ворогуючих людей важко переконати в справедливості думок і поглядів суперника);

*відсутність уваги і інтересу співрозмовника;*

*зневага фактами,* т. е. висновки-висновку за відсутності достатнього числа фактів;

*похибки в побудові висловлювань* (неправильний вибір слів, нелогічність і ін.);

*невірний вибір стратегії і тактики спілкування.*

Виділяють наступні стратегії спілкування: 1) відкрите - закрите; 2) монологічне - діалогічне; 3) рольова (виходячи із соціальної ролі); 4) особистісне (спілкування «по душах»).

*Відкрите спілкування -* бажання і вміння висловити повно свою точку зору і готовність врахувати позиції інших. Відкриті комунікації ефективні, якщо є порівнянність, але не тотожність предметних позицій (обмін думками, задумами).

*Закрите спілкування -* небажання або невміння висловити зрозуміло свою точку зору, своє ставлення, наявну інфор -мацію.

Використання закритих комунікацій виправдано, якщо є значна різниця в ступені предметної компетентності і (безглуздо витрачати час і сили на розуміння іншого боку, а також в конфліктних ситуаціях. Зустрічається напівзакрита комунікація, коли людина намагається з'ясувати позиції іншого, не розкриваючи свої. Іноді людина відкрито висловлює свої почуття, проблеми, обставини, не цікавлячись тим, чи бажає його співрозмовник увійти в його обставини, слухати «виливу».

Виділяють кілька рівнів спілкування: «контакт масок», примітивне, формально-рольове, ділове, духовне, маніпулятивний, світське. Коротко розглянемо їх.

*«Контакт масок» -* формальне, стандартизоване, спілкування, коли відсутнє прагнення зрозуміти і враховувати особливості особистості співрозмовника. Використовуються маски ввічливості, строгості, байдужості, скромності, співчутливості і ін., Яким відповідає набір виразів обличчя, жестів, фраз, що дозволяють приховати справжні емоції, ставлення до співрозмовника. У сервісі «контакт масок» навіть необхідний в деяких ситуаціях, щоб не загострювати відносини без потреби, позбутися від настирливого відвідувача (але не клієнта!).

*Примітивне спілкування* використовують для оцінки співрозмовника: якщо потрібен - активно вступають в контакт, якщо заважає - обмежуються окремими репліками. Отримавши від співрозмовника бажану інформацію, втрачають подальший інтерес до нього і не приховують цього. Такий рівень спілкування в сфері сервісу і туризму неприпустимий.

*Формально-рольове спілкування* необхідно, коли регламентовані і зміст, і засоби спілкування, відома соціальна роль.

У *діловому спілкуванні* враховують особливості особистості, характеру, віку, настрою співрозмовника, при цьому інтереси справи (більш значущі, ніж можливі особистісні розбіжності, симпатії і антипатії.

*Духовне спілкування* буває серед друзів, коли можна торкнутися будь-яку тему, не стежити за виразом обличчя, рухами, інтонаціями. При такому спілкуванні кожен учасник знає співрозмовника, може передбачити його реакції, інтереси, переконання, ставлення.

*Маніпулятивні спілкування* спрямоване на отримання вигоди від співрозмовника, при цьому використовуються різні прийоми: лестощі, залякування, обман, демонстрація доброти і ін. В деяких випадках такий маніпулятивний спілкування зустрічається в сервісній сфері як з боку клієнта, так і з боку фахівця. Маніпуляція завжди має прихований психологічний і соціальний підтекст, що викликає у співрозмовників відчуття дискомфорту і може привести до тупикових або конфліктних ситуацій.

*Світське спілкування* відрізняється безпредметністю, часто люди творять не те, що думають, а що прийнято говорити в подібних випадках. При цьому дотримується ввічливість і такт, демонструється симпатія до співрозмовника.

У будь-якому спілкуванні є своєрідна тактика і техніка.

*Тактика -* це реалізація в конкретній ситуації комунікативної мети на основі володіння технікою і правилами спілкування.

*Техніка -* це сукупність конкретних комунікативних умінь говорити і слухати. Тут важливе значення має ефективне використання вербальних і невербальних засобів.

**Технології психологічного впливу і регулювання міжособистісних і соціальних відносин.** Ефект впливу на людину в ході спілкування залежить від того, які механізми використовуються: або зараження, навіювання, або переконання.

Найдавніший механізм впливу - *зараження,* він являє собою передачу певного емоційно-психологічного настрою від однієї людини до іншої і заснований на апеляції до емоційно-несвідомої сфери людини (зараження панікою, роздратуванням, сміхом та ін.). Ефект залежить від ступеня інтенсивності емоційного стану впливає людини і кількості слухачів. Чим вище емоційний настрій оратора, тим сильніше ефект. Число людей повинно бути достатнім, щоб виникало відчуття єдності з іншими під впливом емоційної енергії оратора.

*Навіювання* також засновано на апеляції до емоцій людини, але вже вербальними, словесними засобами, причому оратор не повинен бути в емоційному трансі, він повинен бути логічний, впевнений в собі і авторитетний.

Навіювання засноване на авторитетності джерела інформації, має вербальний характер, посилений експресивністю. Велику роль відіграють інтонації голосу, в яких проявляється переконливість, авторитетність, значущість слів.

Сугестивність - це здатність до некритичного сприйняття інформації, що надходить, вона різна у різних людей. Сугестивність вище у осіб зі слабкою нервовою системою, переважанням першої сигнальної системи, а також у осіб з різкими коливаннями уваги, підлітків і дітей.

Виділяють три основні форми навіювання: гіпнотичний (в стані гіпнозу); в стані релаксації (м'язової і психічної розслабленості); при активному стані неспання людини.

Навіювання спрямоване на зниження критичності людини при інформуванні і використанні прийому емоційного перенесення. Цей прийом передбачає, що при передачі повідомлення новий факт пов'язують з добре знайомими іншими фактами, явищами або людьми, до яких людина емоційно ставиться позитивно (негативно). Тоді відбувається перенесення цього емоційного стану на нову інформацію з відповідної емоційним забарвленням. Часто при цьому посилаються на відому особу - вченого, мислителя, колективна думка ( «більшість людей вважають, що ...»). Це знижує критичність і підвищує податливість людини до одержуваної інформації.

*Переконання* спрямоване до розуму людини, його логічному мисленню. Зміст і форма переконання повинні відповідати рівню розвитку особистості і її мислення.

Ступінь ефективності впливу інформації на установки людини залежить і від первинності-вторинності інформації. Перша надійшла інформація про будь-який новий факт сприймається легше, довірливі, без упереджень.

Повторюваність інформації може викликати *кумулятівност' -* поступове накопичення впливає впливу при систематичному повторенні в різних варіаціях, але такі повторення не повинні бути надмірними - може виникнути інформаційне пересичення, стомлення і відторгнення набридливої інформації.

Важливим соціально-психологічним феноменом є *наслідування -* відтворення діяльності, вчинків і якостей іншої людини, на якого хочеться бути схожим. Найбільш схильні до цього феномену діти, підлітки, молодь.

*Умови наслідування:*

* позитивне емоційне ставлення, захоплення або повагу до людини (об'єкту наслідування);
* менша досвідченість наслідує людини в порівнянні з об'єктом наслідування в якомусь відношенні;
* ясність, виразність, привабливість зразка для наслідування;
* свідома спрямованість бажань і волі наслідує людини (хочеться бути таким же, як об'єкт наслідування).

Психологічний вплив, який чинять люди один на одного, призводить до змін механізмів регуляції поведінки і діяльності людини. Засобами впливу є:

* вербальна (словесна) інформація;
* невербальна інформація (інтонація мови, міміка, жести, пози);
* залучення людини в спеціально організовану діяльність;
* регуляція ступеня і рівня задоволення потреби людей.

Кожен тип впливу має кілька різних засобів, прийомів і методів. *Прийом впливу -* це сукупність засобів і алгоритм по їх використанню. *Методи* - арсенал прийомів, які впливають на потреби, інтереси, схильності людини, що визначають його активність і поведінку; на установки, групові норми, самооцінки людей; на стану, в яких чоло-вік знаходиться (тривога, збудженість або депресивність і ін.) і які змінюють його поведінку.

**3. Практикум «Методи комунікативного впливу»**

Методи впливу, як уже зазначалося, спрямовані на формування нових потреб або зміна спонукальної сили наявних мотивів поведінки. Щоб сформувати нові потреби у людини, застосовуються спеціальні прийоми і засоби, що залучають його в нову діяльність. Це може бути бажання людини взаємодіяти з якимось певним обличчям ( «все одно куди, аби з тобою бути»), діяти в групі, підкоряючись її дисциплінарним нормам ( «я повинен, як і всі в групі, робити те-то» ), долучитися до дорослого життя чи підвищити свій престиж.

Для того щоб змінити поведінку людини, потрібно змінити його бажання, мотиви, тобто провести зміни в системі ієрархії мотивів. Один із прийомів, який дозволяє це зробити, - регресія, тобто об'єднання мотиваційної сфери, актуалізація мотивів нижчою сфери (безпека, виживання, голод, сексуальний і ін.). Регресія здійснюється при незадоволенні основних вітальних (життєво необхідних) потреб людини.

Щоб змінилася поведінка людини, потрібно також змінити його погляди, думки, установки (створити нові або змінити існуючі, зруйнувати їх). В останньому випадку діяльність розпадається. Цьому сприяє невизначеність - чим вище її суб'єктивний рівень, тим сильніше тривожність, і тоді пропадає цілеспрямованість. Невизначеність в оцінці особистих перспектив, своєї ролі і місця в житті і діяльності, суперечливість інформації, що надходить, моральних і соціальних норм - все це викликає напруженість людини, від якої він намагається захиститися, намагаючись переосмислити ситуацію, здійснюючи пошук нових цілей або йдучи в регресивні форми реагування (пияцтво, байдужість, апатія, депресія, агресія та ін.). В. Франкл писав: «Найважчий вид невизначеності - невизначеність закінчення невизначеності».

*Метод створення невизначених ситуацій* дозволяє ввести людину в стан «зруйнованих установок», «втрати себе», і якщо потім показати людині шлях виходу з цієї невизначеності, він буде готовий сприйняти цю установку і реагувати потрібним чином, особливо якщо будуть зроблені вселяють маневри: апеляція до думку більшості, оприлюднення результатів громадської думки в поєднанні з залученням в організовану діяльність. Таким чином, метод створення невизначеності дозволяє провести зміну цільових, смислових установок і подальше докорінна зміна поведінки і цілей людини.

*Метод орієнтують ситуацій* передбачає опору на ролі і ситуації, в яких людина вже побувала, випробував аналогічні вимоги до себе і своєї діяльності, як і всі інші люди з його оточення або групи, - це дозволяє всім виробити однакове необхідну ставлення до цієї ситуації, змінити своє поведінку в ній в потрібному напрямку.

Для того щоб сформувати установку на необхідне відношення або оцінку тієї чи іншої події, використовується *метод асоціативного,* або *емоційного, перенесення:* тобто подія включається *в* один контекст з тим, яке вже має оцінку або викликає певні емоції (наприклад, раніше в західних мультфільмах небезпечні інопланетяни зображувалися з радянською символікою, звідси міг статися перенесення: «Все радянське - небезпечне, погане»).

Щоб актуалізувати установку, здатну викликати емоційний або моральний протест людини, часто використовується прийом «суміщення стереотипних фраз». Зазвичай стереотипні фрази знижують увагу, емоційну реакцію на якийсь час, достатній для спрацьовування необхідної установки (у військових інструкціях, наприклад, пишуть: «Запустити ракету в об'єкт Б» (а не в місто Б), оскільки стереотипне слово «об'єкт» знижує емоційну реакцію людини і підсилює його готовність виконати необхідний наказ).

Для зміни емоційної реакції і стану людини у ставленні до поточних подій ефективно використовується прийом «спогади гіркого минулого» - людині нагадують колишні неприємності, малюють минуле життя в чорному світлі, в результаті знижується невдоволення сьогоднішнім днем ​​і з'являються «рожеві» ілюзії на майбутнє. У нашій країні цей прийом застосовувався неодноразово.

Для нейтралізації негативного емоційного стану з давніх-давен використовується прийом «каналізації настрою» (наприклад, провокується вилив гніву натовпу на тих, хто лише побічно або випадково причетні до виникнення труднощів, їх роблять «козлами відпущення», громовідводом, що дозволяє відвести гнів людей від справжніх винуватців події ). Пошуками "винних стрілочників» до сих пір вирішують багато завдань віз-дії на людей в потрібному напрямку.

Якщо всі три фактори - мотивація і бажання людей, установки і думки, емоційні стани - будуть враховані, тоді вплив буде найбільш дієвим як на рівні окремо го людини, так і на рівні групи. У кожній групі існують свої норми, які визначають, регулюють поведінку її членів і групи в цілому. Щоб змінити таку поведінку, необхідно вплинути на групові норми і змінити їх. Це може здійснити лідер, в тому числі через включення групи в іншу діяльність.

Як бачимо, спілкування, контакт людей один з одним і їх віз-дію, вплив один на одного можуть відбуватися в самих різних формах, напрямках, за допомогою різних засобів, прийомів і методів.

***рекомендації фахівця***

1. Коли виникає реальна необхідність довести свою точку зору клієнта, не слід демонструвати його некомпетентність у будь-якому питанні, приводити в замішання, краще не сперечатися з ним у присутності третіх осіб.

2. Разубеждая клієнта, не викликати у нього роздратування, орієнтуватися, наскільки і до якої межі необхідно відстоювати свою точку зору.

3. Заперечуючи клієнту, колезі, начальнику, робіть це тактовно, уникаючи конфронтації або ворожої реакції.

4. Будьте гнучкі і тактовні, в тому числі в лексиці і стилі аргументації ( «Я згоден з вами по більшості питань, але щодо цього пункту я хотів би попросити вас переглянути свою думку з наступних причин ...»). Протиріччя в суперечці нерідко з'являються через підвищений емоційного фону, психологічної міжособистісної несумісності сперечаються.

5. Якщо клієнт або партнер так і не прийняли ваших доводів, які не озлоблює. Якщо ви почнете сердитися, демонструвати своє незадоволення результатом ділової розмови, це може при-вести до розриву відносин, втрати можливого партнера або клієнта.

6. Переконавши співрозмовника (партнера, клієнта), що не демонструйте урочистості з цього приводу, будьте скромні й спокійні, обов'язково висловіть вдячність клієнта або партнера за те, що вони вас вислухали, зрозуміли і прийняли вашу пропозицію.

У ділових міжособистісних відносинах нерідко виникають стресові ситуації. Вони супроводжуються змінами в поведінці і навіть у зовнішньому вигляді людей. У таких ситуаціях звична форма реакції на агресивну поведінку партнера у відповідь a прогресу небажана. Не можна заражатися настроєм партнера, навпаки , слід вжити заходів щодо локалізації його агресивної поведінки, намагаючись пом'якшити ситуацію конфліктну ситуацію.

Чи не краще, якщо у відповідь реакцією буде і невпевненість в собі, своїй правоті.

При необхідності залишатися принциповим у ході конфліктної ситуації С. Морріс пропонує п'ять кроків, які, на його думку, можуть зняти напруженість, зробити критику більш продуктивною.

*Перший крок.* Бийте відразу в хвору точку. Не слід відхилятися від теми, краще опустити дружні вступу і переходити прямо до справи. Однак, як показує практика, такий підхід рідко дає очікувані результати, а розмови навкруги тільки затягують час і збільшують збудження обох сторін.

*Другий крок.* Чесно опишіть ситуацію, уникаючи прямих оцінок діяльності колеги. Оціночні початку, навіть якщо вони і справедливі, носять руйнівний характер, загострюють конфронтацію. Намагайтеся створити настрій спокійного розгляду фактів. У такій ситуації підлеглий, можливо, не буде відчувати загроз з вашого боку і з ним легше буде знайти взаєморозуміння.

*Третій крок.* Запропонуйте партнеру пояснити його підхід до вирішення проблеми. У цьому випадку зменшується його потреба захищатися, більш чітко прояснюється суть проблеми і ситуації, забезпечується для обох сторін можливість обміркувати їх з усіх боків. Слід ставити питання таким чином, щоб виключити можливість отримання односкладових відповідей типу «так» чи «ні».

*Четвертий крок.* Постарайтеся знайти спільний погляд на джерело проблеми і необхідність її вирішення, а потім запропонуйте підлеглому свій спосіб можливого рішення. Мало кому подобається підкорятися прямими наказами. Однак, дозволяючи підлеглому брати участь у виробленні рішення, ви можете сподіватися на його активну співпрацю.

*П'ятий крок.* Підсумуйте підсумки зустрічі. Якщо ви і ваш партнер підете зі зустрічі з одними і тими ж висновками, ваша критика матиме позитивний результат і не призведе до конфронтації.

Цікаву і просту схему розуміння внутрішніх процесів, що відбуваються під впливом агресії або стресу, дав у своїй книзі «Грубі прийоми у вільному підприємництві» Ф.Лаутеншлегер:

* стресовий імпульс через аналізатори потрапляє в проміжний мозок, де він реєструється як сигнал тривоги, виникає відчуття страху;
* від проміжного мозку збудження через симпатичний нерв передається наднирковим;
* наднирники негайно реагують на це виділенням в систему кровообігу гормонів адреналіну і норадреналіну;
* ці гормони посилюють серцебиття і підвищують артеріальний тиск (цукор і резерви жиру передаються м'язам), організм включається в захисну реакцію, яка не завжди підконтрольна мислення;
* збудження симпатичного нерва і змінений стан гормонів сприяють тому, що мозок блокує процес мислення; якщо тепер потрібно осмислене дію, то ситуація може тільки підсилити стрес і викликати панічну реакцію;
* слова партнера не доходять до співрозмовника, він вже не здатний на ведення діалогу.

Найголовніше в такій ситуації - залишатися спокійним, як це рекомендують психологи, пропагуючи *техніку диссоциированного сприйняття негативної ситуації.*

Ця техніка допомагає досить швидко заспокоїтися і взяти ситуацію під контроль.

*Послідовність дій* може бути наступною.

1. Як тільки ви усвідомили, що настає загострення ситуації, спробуйте подумки вийти за її межі і подивитися на все з боку. Це не потребує великих зусиль і тимчасових витрат. Як тільки ви зможете оцінити ситуацію в дисоційованому, відчуженому стані, спробуйте управляти її розвитком, не "пропускаючи через себе».

2. Якщо вам вдається спостерігати ситуацію як би на екрані в ролі телеглядача, регулюючи звук і зображення, ви отримаєте чудовий інструмент саморегуляції. Можна «пограти» з квітами, «додавши» той, який вам більше приємний і «зменшивши» неприємні кольори і т.д.

3. Ви можете внести в ситуацію елементи комізму. Гумористичне сприйняття дозволить «трансформувати» ситуацію і прийти до конструктивного вирішення проблеми.

Засвоївши техніку диссоційованного сприйняття негативної ситуації, можна навчитися керувати собою, змінити *стратегію поведінки в подібних випадках.* Якщо вони раніше викликали у вас сильне роздратування, то тепер ви їх перенесете безболісно. Дозволяйте клієнта або партнера себе критикувати, але опір виявляйте м'яко. Залишаючись спокійним, як би відходите злегка в бік і пропускаєте повз себе спрямовану на вас агресію. У ситуації, коли людина очікувала контрреакція, але не отримав її, він втрачається, намагаючись знову і знову повторити свій маневр.

Таке еластичне опір заощадить ваші ресурси і допоможе зберігати аналітичне мислення. Чи не відповідаючи на агресію, ви не будете відчувати себе ображеним і отримаєте можливість задовольнити свою цікавість. На цьому етапі розвитку ситуації ви можете приступити до її аналізу і постановки уточнюючих питань партнеру. Ретельний аналіз його відповідей і власного поведінки в такій ситуації допоможе вам виявити власні недоліки в манері поведінки, які викликають негативні реакції у співрозмовників. Подальша самокоррекция своєї поведінки в негативних ситуаціях дозволить вам уникати їх, реагувати на поведінку партнерів осмислено і зважено.

**4. Соціальні технології організаційно-управлінської діяльності**

До соціальних технологій організаційно-управлінської діяльності відносять: інформаційне забезпечення співробітників; ефективну організацію кадрової політики; мотивацію співробітників фірми і їх кар'єрне зростання; управління персоналом; вироблення управлінських і кадрових рішень; регулювання виробничих проблем, в тому числі кризових і важких ситуацій; оцінку якості сервісу і послуг, що надаються.

Сучасна сервісна організація являє собою складну динамічну систему зі складним і багатогранним управлінням персоналом в її рамках. На жаль, результати діяльності багатьох фірм і організацій показують, що вони потребують реформування і внутрішніх перетвореннях. З тих, які мають відношення до сфери сервісу і туризму, хотілося б виділити наступні:

* орієнтація всіх підрозділів фірми, підприємства на ринкове (підприємницьке) поведінка, енергійний пошук кожним керівником, працівником нових ідей, можливостей, тенденцій, нових ринків, кращого досвіду і активне використання новацій в практиці роботи;
* побудова зважених відносин з партнерами, суміжниками, споживачами, конкурентами, іншими підприємствами та дотримання балансу спільних інтересів;
* створення умов щодо підвищення ефективності спільних дій співробітників, їх трудового вкладу в досягнення конкретних результатів, розкриття можливостей кожного співробітника, коли він знає і розуміє свої дії і маневри у взаємодії з іншими працівниками;
* посилення ролі та значення корпоративних знань, використання існуючого інтелектуального потенціалу компанії, в тому числі реалізація принципу відповідності знань і посади, розширення доступу до банків інформації;
* децентралізація управління, розширення управлінських повноважень для більшого числа працюючих.

Щоб підвищити ефективність діяльності організації, необхідно вибрати оптимальний стиль керівництва персоналом. Управління має бути адекватним, відповідним особливостям організації сервісної та туристичної служби, її станом, перспективам розвитку, особливостям персоналу. Не існує універсального способу управління персоналом, керівництво повинно здійснюватися виходячи з конкретних умов діяльності, враховувати специфіку і взаємозалежність підрозділів організації, взаємин «керівник - підлеглий» (табл. 4.1).

 Таблиця 4.1.

**Взаємозалежність взаємин «керівник - підлеглий»**

(За Томасом Йомапсу)

|  |  |
| --- | --- |
| **групова фаза**  | **лідер**  |
| агрегатна фаза ( « Pre - corona ») Некогерентність, попередня зустріч для вироблення мети. «Я» переважає над «МИ»  | Ініціативний, контролюючий, авторитетний, відповідний групового досвіду, структурує, що допомагає встановити межі і норми, що проясняє потреби. Укладає контракти, перевіряє рівень когерентності, вводить діалогове мовчання, уповільнює груповий процес, допомагає прояву групової мети і поглибленню процесу  |
| Коло ( « corona ») Побудова умов для групового процесу. «Я» прагне до «МИ»  | Підтримує досвід, слухає з повагою, допомагає включенню всіх членів групи, прислухається до кожного голосу, визнає відмінності, приймає невідоме, полярності, нагадує і допомагає визнати мети  |
| Робоча фаза ( « working ») Творче напруга. Реорганізація (трансформація). Група ідентифікується з «МИ»  | Знаходиться в сьогоденні, робить приховане явним, підсумовує досвід, прислухається до кожного, нагадує про мету, розділяє її, підтримує інтенсивність і відмінності, ділиться своїми спостереженнями за процесом в групі, підтримує баланс між общегрупповой і індивідуальною роботою  |
| Фаза дозволу ( « resolution ») Інсайт (звільнення). Формування нового патерну. Загальна свідомість. Спільнота. Когерентна група. Групова відповідальність. «МИ» прагне до «Я»  | Визнає виникають патерни, підкреслює нові смисли, ділиться лідерством, допомагає прояву креативності, об'єктивно оцінює досягнення   |
| Фаза вираження заземлення ( expression / grounding ) «МИ» ідентифікується з «Я»  | Допомагає в інтеграції досвіду і потреб членів групи. Спостерігає за виникненням нового циклу  |

Існує безліч теорій, які визначають стиль орга ганізаційні-управлінської діяльності керівника. Попро буем простежити взаємозалежний ність системи побудови взаємо відносин «керівник - підлеглий» і відповідних їм характеристик групи і групових процесів (табл. 4.2) на основі теорії Томаса Йоманс ( The Concord Institute , 1999).

Таблиця 4.2

**Характеристики групи і групових процесів в залежності від типу лідера**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тип лідера**  | **Характеристики членів групи**  | **характеристика групи**  |
| **Авторитарний:** приховано або відкрито оско рб ляющий; владний; самоізолі рующего; з ідеями вели чия; болісно підозрілий  | Регрес, страх; про екция влади і відповідь ності на Ліді ра; відданість або скор нення відсутності відданості; кін формізм; придушення відмінностей і несогла сій; ієрархія лю бімчі ков; ревнощі, жадібність; нечесний ність, сопернічест во; точка відліку - лідер  | девальвація; пошук і «кіз ла-відбувайла»; страх пре прямування; переживання власної исключитель ності (зарозумілість); са моізоляція; знищення креативності, відмінностей; нав'язування ритуалів; почуття приналежності (вірність). **Основні характеристики:** культ лідера, закрита сі стема, кордони неопреде ленни  |
| **Прагне до влади:** ізолюючий себе; ідеї вели чия і влас ної значущості ; конкурентний і боїться суперництва єдине начальник  | Придушення разли чий; обережність; «Подстро аіваніе» під владу; «Позиційний вання»; прихований бунт (саботаж); пре ства членів групи  | Розподіл на підгрупи по їх близькості до центру; лож ная ідентичність групи; тиск, спрямований на зростання авторитаризму; пове дение, засноване на страху. **Основні характеристики:** регресуючим група, що закривається система, кордони «поля» групи розірвані  |
| **Ініціатор:** визначає струк туру; джерело ініціативи. **Спеціаліст:** направляє дея тельность; бере на себе відпові венность, поощ ряется і нагороджує підлеглих  | Готовність до т ому, щоб їх вели (відгукуються / реактив ні); чітке визна розподіл ролей; орієнтованість на задач у; різні ступені целенаправ лінощів; контроль ступеня відкритості, довірливості і відповідальності; самореферентность  | Поверховість ставлення ний; роздробленість; орієнтація на завдання; функціональна, але не несе життєвої сили; приналежність до групи; інституційність. **Основні характеристики:** рівень відкритості і при прийняття рішень пригнічений, «поле» групи розмито  |
| **Децентралізована ющий** **влада:** ділиться управ ням; не приховує своєї людяно сті і вразливості; ділиться відпові венностью; ранку чує влада  | Відчуття своєї від відповідальності і сі ли; готовність брати відповідальність і ініціати тіву; преодо ня рольової огра ніченний; відкритому тости новому; Поважаючи ня до відмінностей і зростання співпраці; час від часу спроби заволодіти владою  | Психологічний кому форт; стимулювання діяль ності; креативність групи; благополучне вирішення конфліктів; чутливість до про навко більшого масштабу; сменяющееся лідерство. **Основні характеристики:** прогресуюча, відкритому тая система, рівень при прийняття рішень Інте ваний, «поля» групи розвиваються  |
| **Спостерігач (учасник):** активний член групи; естест венний носій влади  | Спільне творячи ня; рівність по від носіння до влади, гідність, взаємо ве повагу; каж дий в міру сил вно сит свій внесок в ра боту групи; інте си ч ленів групи збігаються з группо вимі  | екстравертірованность; наповненість жиз ненной силою; чуйність в межліч ностних відносинах; ощу щення зв'язку з іншими групами; співпраця з ними; вільна воля; відкритість невідомому. **Основні характеристики:** креативна микрокультура, відкрита система, чіткі і ясні кордону, розвиток «поля»  |

Найважливішим фактором кадрової політики в сервісних фірмах є інноваційність. Однак подібний підхід можливий тільки в тих організаціях, г де вже сформований високопрофес сиональной склад і ведеться і нтенсівное вивчення як закордон ного, так і вітчизняного досвіду сервісної та туристичної діяль ності.

Рольова модель організаційно-управлінської діяльності керівника сервісної або туристичної фірми в ринкових умовах відображена в табл. 4.3.

Функції, методи, технології організаційно-управлінської діяльності. *Функції управління -* це конкретний його вид зі спеціальними прийомами і способами, а також відповідна організація робіт. Необхідно заздалегідь визначити, що потрібно в підсумку одержати, як орґанізовати ь справу, мотивувати і проконтр лировать його виконання. Функції управління можна представити як види управлінської праці, пов'язані з впливом на керований об'єкт, це пл анірованіе, організація, мотиву ція і контроль.

Таблиця 4.3.

**Рольова модель організаційно-управлінської діяльності керівника сервісної або туристичної фірми в ринкових умовах**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Управлінський рольовий комплекс**  | **Управлінська роль**  | **Зміст управлінської діяльності керівника**  |
| професійний | Підприємець-новатор  | Аналіз ситуації на ринку сервісних та туристичних послуг, вибір цілей діяль ності фірми. Розвиток підпри чивости, генерація ідей і пошук інноваційних можливостей. Розвиток інноваційного потенціалу фірми. Вироблення новаторських управлінських рішень  |
| Комерсант  | Формування у співробітників фірми інноваційної поведінки. Ведення комерційних переговорів з діловими партнерами і представництво в інших організаціях. Здійснення маркети говой і комерційної діяльності  |
| адміністратор  | Використання владних повноважень в управлінській діяльності. Форми вання персоналу (найм, відбір, визна розподіл розміру винагороди та ін.). Представництво в інших організаціях  |
| психологи чний  | Лідер-мотиватора  | Завоювання у співробітників психологічний ського авторитету. Генерація у кожного працівника прагнення до трудової саме реалізації. Формування у співробітників ефективної мотивації. Вибір ситуаци ційного стилю спілкування і керівництва  |
| Психолог-вихователь  | Пізнання і формування ділових і особистісних якостей працівників. Створив ня умов для трудової самореалі зації співробітників. Ефективні управ лінських впливу на трудове пове дение працівників. Розвиток персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей кожного працівника  |
| соціальний архітектор  | Формування організаційної куль тури фірми. Створення умов для іден тифікації кожного працівника з органи зацией. Розвиток підприємництва та новаторства в фірмі  |
| організує ський  | Інтегратор-координатор  | Ефективна від тивная інтеграція ресурсів і ор ганіз ація спільної діяльності ра цівників, делегування повноважень. Забезпечення координації трудової діяльності. Формування управлен чеський команди  |
| коммунікатор  | Орга нізація ефективних ділових кому мунікацій, прийом і поширення інформації в фірмі. Забезпечення збору і переробки інформації для обос вання управлінських рішень. Раз розвиток міжособистісних комунікацій  |
| соціальний контролер  | Організація зовнішнього та внутрішнього контролю за виконанням управлінських рішень. Забезпечення систематичної оцінки (атестації) праці кожного з співробітника  |

Планування включає в себе цілі організації і обов'язки її членів щодо реалізації цих цілей. По суті це під приготування до завтрашнього дня, визна розподіл того, як і якими середовищ ствами можна домогтися виконан ня намічених цілей. План перед ставлять собою складну соці ально-економічну модель буду ного стану організації. Хоча стадії процесу планування в основному універсальні, кін Конкретні методи і стратегії суще ственно різняться. Зазвичай організація формує єдиний план управління своєю спільною діяльністю. У той же час в рамках організації окремі менеджери застосовують різні методи для досягнення конкретних цілей і завдань. В результаті складається карта шляху, по якому повинна пройти організація за конкретний період часу.

Виділяють кілька типів організаційного планування: стратегічне, тактичне, оперативне. *Стратегічне планування* (вищий рівень) - пов про спроба поглянути в довгострокових ном розрізі на основні складові організації; оцінити, які тенденції спостерігаються в її оточенні; визначити ймовірне поведінка кін курентов, свої дії в ринкові ної ніші.

На середньому рівні управління займаються *тактичним пла вання,* тобто визначенням проміжних цілей на шляху ре шения стратегічних завдань.

Тактичне планування по своїй суті подібно зі стратеги ного, різниця лише в тому, що кожен підрозділ коорди нує або об'єднує свою діяльність з іншими, що відпрацьовано жается в плані.

В основі тактичного планування лежать ідеї, народжені при стратегічному плануванні.

Планування на найнижчому рівні називається *оперативно ним.* Оперативні плани містять стандарти діяльності, опи сание робіт і дій кожного працівника, його зусиль по дости жению загальних і головних цілей організації.

Всі три типи планів зводяться в загальну систему - генеральний (загальний) план функціонування організації.

Ефективність планування як функції управління багато в чому залежить від того, якими принципами керуються при складанні планів. Назвемо їх.

1. *Повнота.* При плануванні повинні враховуватися всі подію ку і ситуації, які можуть мати значення для розвитку орга нізації.

2. *Точність.* При складанні планів використовуються современ ні методи, засоби, тактики і процедури, що забезпечують точність прогнозів.

3. *Ясність.* Особливо на довгострокову перспективу.

4. *Економічність.* Витрати на планування повинні знаходитися і розмірному відношенні з одержуваних від планування еко номічного ефектом.

Техніка планування. Використовуються всі методи, так тики і процедури, що дозволяють прогнозувати і контролюватися вать майбутні події. Це розрахунок бюджету, моделювання, тео рія ігор, сценарні проекти та ін. При плануванні прагнуть зменшити невизначеність, підвищити точність прогнозу, пре дусмотреть відстеження і аналіз чинників, що віз дію на виконання плану.

Найбільш поширений інструмент - *бюджетний метод,* що дозволяє наочно уявити приплив і відтік готівки, капіталу та інших ресурсів.

Інший метод - *аналіз окупності.* За допомогою аналітичних даних можна найточніше прорахувати і співвіднести витрати, доходи і виробничі потужності.

Проводять також *оперативні дослідження,* необхідні для аналізу конкретних проблем і оцінки можливих рішень. Для цього накопичується спеціалізована об'єктивна інформації ція, яка надходить в канали управління в достатньому обсязі і в потрібний час.

функція організації складається в встановленні посто янних і тимчасових взаємин між усіма підрозділі нями і працівниками для досягнення поставлених цілей.

Функції планування і організації тісно пов'язані між собою. Планування «готує сцену» для того, щоб реалізувати цілі організації (визначає структуру системи, апарат, обсяг необхідних коштів).

Таким чином, організація як функція управління створює робочу структуру, головним компонентом якої виступають люди. Концепція організації зводить воєдино всіх фахівців фірми. Тому і стоїть задача: визначити місію, роль, відповідь відальність, підзвітність кожного з них.

З усього безлічі значень терміна «організація» в сенсі управлінської функції найчастіше використовуються два: це струк туру системи в вигляді взаємовідносин, прав, цілей, ролей, ви дов діяльності та інших факторів, які мають місце, коли люди об'єднані спільною працею, і це процес, посеред ством якого створюється і зберігається структура самої органи зації.

Функція мотивації. Мотивація - це процес спонукали дення себе і інших до діяльності для досягнення особистісних і організаційних цілей. Поведінка людини завжди мотівірова але. Він може працювати ретельно, з наснагою і ентузіаз мом, а може ухилятися від роботи.

Мотивувати співробітників - значить торкнутися їхні важливі ін тереси, дати їм шанс реалізуватися в процесі трудової діяч ності, тобто знайти способи і засоби активізації їх енергії на досягнення поставлених цілей, отримання задоволення o т добре виконаної роботи. Розширення особистих прав і свобод співробітників, їх навчання і підвищення кваліфікації за рахунок коштів організації веде не просто до накопичення досвіду знань і навичок, а й породжує бажання самореалізуватися в трудовій діяльності. Там, де управління й організація праці надавати пріоритет ляють для цього можливості, досягаються високі результати.

Функція контролю в самому загальному вигляді означає про ц есс порівняння (зіставлення) фактично досягнутих резуль татів із запланованими. Існує безліч видів і систем контролю. Але всі вони базуються на зворотному зв'язку, яка позво ляет своєчасно виявляти відхилення від планів і прогнозів. Далі намічаються заходи по обліку негативних впливів, їх устране ню або формування дій, якщо результати позитивні.

*Технологія контролю.* Перш за все визначають концепцію кін троля: процес або приватні перевірки; предмет і цілі контролю; контролюючий орган. Наступний крок - визначення норм (етичні, правові, виробничі та ін.), Методів (перед в арітельний, поточний, заключний, діагностичний, ті **рапевтіческій** і ін.), Обсяг в галузі контролю (повний, суцільно ної, епізодичний, вибірковий, фінансовий , продукції, продуктивності праці та ін.).

Процес контролю включає в себе три етапи: вироблення стан дартів і критеріїв; зіставлення з ними реальних результатів; прийняття необхідних коригувальних дій.

Критерії контролю: його ефективність, вплив на людей, кордони. Результати контролю визначаються по скороченню рас ходів після усунення виявлених недоліків, необгрунтований них витрат на персонал і саму техніку контролю, появи по позитивним стимулів у працівників (або негативних, стрессо вих реакцій - демотивация праці).

Контрольні заходи не можуть здійснюватися без обмежень. Норми контролю визначаються чинним законодавством.

***Метод управління*** - це сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт для досягнення поставлених організацією цілей. Виділяють спрямованість управління (об'єкт - фірма, відділ, підрозділ, компанія і ін.), Його зміст (специфіка прийомів і способів впливу), орга ганізаційні форми (безпосереднє пряме вплив або непряме - постановка задач, створення стимулюючих усло вий і ін.). Застосовують орган ізаціонно-адміністративні, еко номічного і соціально-психологічні методи.

*Організаційно-адміністративні методи* мають прямий вплив на керований об'єкт через накази, распоряже ня, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни та ін. Ці методи покликані забезпечити організаційну чіткість, дисципліну праці і рег регламентуються трудовим і господарським законодавством.

*Економічні методи управління* являють собою сукупність ність економічних важелів, за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє колектив в цілому і кожного робіт ника зокрема. Іншими словами, поставлена мета досягає ся впливом на економічні інтереси керованого об'єкта.

*Соціально-психологічні методи управління* являють зі сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а так само на соціальні процеси, що протікають в них. Головна їх заду ча - формування в колективі позитивного соціально-пси хологические клімату.

***Технології організаційно-управлінської діяльності.*** Всі ми пам'ятаємо відомі слова К. С. Станіславського «Театр починається з вішалки ...». Так і будь-яка фірма починається з офісу, тієї атмосфри, яка в ньому панує. Адже не секрет, що якщо клієнт зайшов в офіс і спостерігає там справа ву обстановку, спокійні і сла женние дії персоналу, відчуває доброзичливе ставлення ня до себе, він переймається довірою до організації ( фірмі). «Лич ність заслуговує на повагу» , - говорив успішний менед жер Томас Уїтсон, засновник фірми IBM , а вся 85-річна ис торію цієї фірми подтверж дає цей принцип глибоко проду манної діяльності персоналу. Завжди важливо те, що відбувається на рівні служб, підрозділів, філій, відділень, особистого взаємодії співробітників, партнерів, клієнтів.

Однією з важливих умов і передумовою гідної корпо ративной культури є *система інформування співробітниківков,* причому в широкому сенсі - професійному (отримання спеціальної інформації по профілю діяльності), організує ционном (інформування з боку керівництва фірми), кор корпоративної (з питань життя, роботи, побуту). Якщо все співро ники включені в систему інформації, справи фірми, як пра ви ло, йдуть благополучно. У цій зв'язку не можна не згадати про кор корпоративної друкованих виданнях (журнал, бюлетень, газета). У них міститься внутрішня ін формація, оцінки і думки клиен тов, висвітлено їх залученість в обговорення сервісних проблем.

Слід особливо відзначити систему і технологію (табл. 4.4) інфор мационного забезпечення співробітників, завдяки якій каж дий з них в потрібний момент отримує необхідну інформа цію (службову і професійну) в достатньому обсязі.

Таблиця 4.4

**Технологія інформаційного забезпечення співробітників фірми**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **етап**  | **заходи**  | **відповідальний**  | **Очікуваний результат**  |
| 1  | Обговорення у керівника (генерального директора) основних прин ципов інформаційного забезпечення (склад підрозділів, відповідальних за цю роботу, порядок інформування, відповідальність)  | Член правління, відповідальний за інформаційні ву політику, керівники інформаційно го центру, секретаріат  | Узгодження принципо них питань, отримання раз рішення на підготовку ос новних распо рядітельних документів  |
| 2  | Організація розробки проектів директивних методичних матеріалів, узгодження їх з усіма зацікавленими підрозділами, внесення на розгляд питання правлінням (генеральним директором)  | Член правління, відповідальний за інформаційні ву політику  | Узгоджені проекти документів   |
| 3  | Ухвалення правлінням (генеральним директором) розроблених документів, інформування про документи керівників служб, підрозділів, філій  | Голова правління (генеральний директор)  | Документи про інформаційну політику  |
| 4  | Забезпечення основних підрозділів, реалізуючих інформаційну політику, необхідними ресурсами (штати, фінансі, обладнання, інформаційне забезпе чення)  | Керівники відповідних підрозділів, голова бухгалтерії, відділ ма теріально-технічного забезпечення  | Готовність до роботи інформаційних служб  |
| 5  | Реалізація повного циклу інформаційного забезпечення співробітників (обробка і напрямок службової, професійної, соціальної інформації керівникам і співробітникам)  | Керівник інформаційніної служби  | Задоволенність співробітників інформаційним забезпеченням  |
| 6  | Оцінка якості інформаційної роботи на фірмі  | Член правління  | Анкетування співробітників; оцінка роботи інформаційної служби  |

До *службової інформації* відносять всю распорядительную і ме методичних документацію (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, методичні матеріали та ін.) І необхідну кажному співробітнику для успішного виконання виробничих завдань.

До *професійної інформації* відносять аналітичні записки, довідки, звіти, які повинен отримати співробітник по своїй спеціальності для повноцінного виконання своїх профе сійних обов'язків. Головні вимоги до такої інформації: регулярність надходження і конфіденційність.

Особливе значення має *соціальна інформація,* мета і призначенням ня якої - пропаганда активної життєвої позиції, утверж дення ідеалів добра, гуманізму, творення. Така інформація підкріплюється турботою про праців ках, розвитком соціальних і бла готворітельних програм.

*Технологія мотивації співробітників фірми.* Її основне назна чення в тому, щоб стимулювати виробниче поведінка співробітників, з'єднати їх інтереси і потреби з виконан ням стратегічних завдань фірми.

Серед теорій мотивації можна виділити ієрархію потрібно було стей по А. Маслоу і типологію Лапигіна - Ейдельмана.

На останній зупинимося докладніше. Вона виділяє п'ять ти пов мотивації:

*інструментальний -* ставлення до праці як до засобу підлозі чення заробітку для задоволення потреб, які перебувають за рамками сфери праці;

*достіжітельних* - орієнтація на працю як спосіб продвиж ня, підвищення професійного чи посадового статусу;

*колективістський -* прагнення заслужити повагу колег, співпрацювати, спілкуватися;

*інтелектуальний -* орієнтація на складну, цікаву рабо ту, що дозволяє розкрити свій творчий хист, самореалізуватися;

*комфортно-орієнтований* - перевагу щодо кого Фортні умов праці.

Незадоволеність роботою може бути викликана політикою компанії та адміністрації, суворим наглядом, щодо низькою зарплатою.

Основними цілями системи мотивації є: залучити ня персоналу, його збереження на фірмі, стимулювання про виробничого поведінки співробітників, отримання від кожного з них найкращих результатів роботи. Причому цей результат повинен стати підсумком власного бажання співробітника, добровільного напруги духовних і фізичних сил.

Всі ці питання входять в технологію мотивації співробітників (табл. 4.5).

*Комісії* (атестаційна, соціальна, кадрова) розглядають: систему категорій, по якій оцінюється робота співробітників, їх участь в удосконаленні роботи (творчість і раціоналізаторство) фірми.

*Система категорій* будується на основі стажу роботи і ефек тивності діяльності фахівця, встановлює критерії та кваліфікаційні характеристики для спеціаліста першої і вищої категорій, топ-менеджера.

Порядок оцінки співробітників включає її види (регулярна, професійна, разова, за категоріями), планування їх завантаження, умови матеріального і морального заохочення.

В системі матеріального заохочення визначена базова ставка, ставки по категорії; премії - разові, місячні, квартальні, річні; заходи морального заохочення – листи-подяки генерального директора, подяки, подарунки, в тому числі з фірмовим знаком і ін.

Таблиця 4.5

**Етапи реалізації технології мотивації співробітників**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| етап  | заходи  | відповідальний  |
| 1  | Обговорення з керівником основних принципів мотивації співробітників (система категорій, посадових ставок, порядок оцінки співробітників, преміювання, матеріально-технічної під тримки і ін.). Узгодження їх, отримання дозволу на підготовку основних директивних матеріалів  | Директор по пров персоналом (можливо разом з праців ками кадрової служби, зовнішніми консультантами)  |
| 2  | Організація розробки проектів директивних і методичних матеріалів по мотивації співробітників  | Відділ або спеціаліст по роботі з кадрами  |
| 3  | Проведення серії зустрічей з керівниками підрозділів, кадровими робітниками, зовнішніми консультантами по оцінці розроблюваних технологій, врахування зауважень, коригування документів  | Начальник відділу кадрів  |
| 4  | Внесення розроблених проектів документів на затвердження правління. Допрацювання їх (з урахуванням думки членів пра ління), підписання затверджених доку ментів у генерального директора  | Директор по управлінню персоналом  |
| 5  | Інформування учасників оперативної наради у генерального директора про прийняті документи і порядок їх впровадження в практику роботи. Розсилка документів в підрозділи і зацукавлені служби  | Директор по управлінню персоналом |
| 6  | Проведення практичного тренінгу з зацікавленими посадовими особами щодо реалізації прийнятих документів  | Начальник відділу кадрів  |
| 7  | Інформування співробітників фірми про діючі положеннях і правила їх мотивації (радіо, інформаційні бюлетені, наради в підрозділі тощо)  | Відділ кадрів, начальники підрозділів  |
| 8  | Визначення системи контролю над виконанням прийнятих документів  | Начальник відділу кадрів  |
| 9  | Коригування затверджених документів, введення нових (додаткових) умов, правил  | Директор по управлінню персоналом |

Таблиця 4.6

**Послідовність етапів технології управління персоналом підрозділу**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| етап  | заходи  | відповідальні  | Очікуваний результат  |
| 1  | Визначення алгоритму рабо ти підрозділу (кінцева мета, штатний склад, функціональні завдання, система оцінки роботи, мотивації, бізнес-планування)  | правління  | Визначення місця підрозділу в штатній структурі фірми. Розроб лення основних документів і положень  |
| 2  | Навчання керівників підрозділів техніці роботи з людьми, успішному керівництву колективом, здача заліку  | Кадрова служба, навчакльний центр (Відділ)  | Правильне розуміння керівником підрозділу своєї ролі і місця в управлінні персоналом  |
| 3  | Доведення до керівника підрозділу всіх докумен тов за основними виробництв венним і кадровим техноло гіям (просування продук та / товару, впровадження нових інформаційних техноло Огій в діяльність фірми, орга нізація прийому нових співро ників, їх соціальна я підтримка та ін.). Розробка технологій роботи підрозділі ня, їх включення в долж ностние інструкції і поло ження  | Кадр ова служба, куратор підрозділі ня від прав лення  | Наявність розроблених і прийнятих до виконання алгоритмів работи з співробітниками  |
| 4  | Розробка алгоритмів роботи з персоналом керівниками підрозділів і їх заступниками, реалізація їх  | Кадрова служба, керівник підрозділу | Наявність конкретних планів, сценаріїв кадрової роботи  |
| 5  | Здійснення контролю за ходом заходів по управлінню персоналом підрозділу  | Кадрова служба, куратор підрозділу від правліня  | Аналітичні записки, розпорядження генерального директора  |

Передбачається матеріально-технічна підтримка співро ників в надзвичайних ситуаціях, соціальний пакет, включаю щий медичне та інші види страхування.

Порядок оцінки роботи співробітників визначає систему кар’єрного зростання - резерв кадрів на висування, відкриті конкурси на заміщення вакансій та ін.

У пакет розроблюваних документів входять: положення про по ощреніі співробітників фірми, кваліфікаційні категорії, реалізації соціального пакету, атестації працівників, формах розпоряджень, учітивающі х пропозиції співробітників по по підвищенню їх кваліфікації, вдосконалення діяльності фірми та ін.

*Технологія управління персоналом підрозділу.* Головне в ній - діяльність керівника підрозділу. Він здійснює еже тижневе планування роботи з співробітниками (алгоритм роботи з персоналом); організаційне структурування підрозділу (оптимізація структури, оцінка завантаження співробітників, склад ня, реалізація і коректування посадових інструкцій, заповнення вакансій); контролює виробничі процеси (оборот товару, збут і просування на ринку послуг, розробку і проектування нових технологів, мотивацію і навчання зі ників, їх атестацію, ротацію, соціальну підтримку); інформує співробітників по службовим і соціальним питан сам (табл. 4.6).

У технологію управління входять колективні заходи підрозділу (організація свят і ритуалів, спільні виїзди, спортивні заняття, благодійна діяльність), робота кадрових служб і їх керівників з атестації подрузі ділень.

Результативність роботи з людьми в підрозділі визначається місцем (значимістю) підрозділу в фірмі, його виробничими показниками і задоволеністю працівників своїм внеском в діяльність організації (фірми).

**5. Технології науково-дослідницької діяльності**

Науково-дослідну діяльність пов'язують частіше все го з такими поняттями, як «наукова організація праці», «нова торство і раціоналізація», «інновації», «виробничий експеримент» і ін. В основі такої активності професіоналів лежить пошук нової інформації і наукових знань.

*Наукову організацію праці* (НОТ) визначають як процес вдосконалення організації праці на основі досягнень науки і передового досвіду. Основна мета НОТ - підвищення ефек ності виробництва і поліпшення якості продукції.

Якщо говорити про науково-дослідницької діяльності в сфері сервісу і туризму, то це пошук більш досконалих способів удов летворения соціально-культурних потреб людини, нових форм соціальної взаємодії і партнерства, розробка інноваційних стратегій і технологій розвитку туристичної організації або сервісної служби.

Науково-дослідну діяльність в організації, як правило, пов'язують з інноваційною діяльністю. Існує багато визначень інновацій, суть більшості з них - це діяльність, спрямована на розробку і поширення нових видів виробів, технологій, організаційних форм, тобто комплексний процес створення, поширення і использова ня нововведень і нововведень для задоволення людських потреб, що міняються під впливом розвитку суспільства.

Розрізняють такі види інновацій:

* по *мірі новизни:* базисні, поліпшуючі, псевдоінновації;
* *характером застосування:* виробничі, технологічні, соціальні, комплексні;
* *стимулу появи* (джерела);
* *масштабу:* складні і прості.

Можна виділити сім основних областей інновацій в організаціях: 1) поліпшення продукту (послуги); 2) поліпшення якості обслуговування клієнта; 3) диверсифікація продукту (послуги); 4) нові продукти (послуги); 5) бол її креативна реклама; 6) умень шення витрат; 7) підвищення продуктивності праці і Креа тивности кожного співробітника.

Слід пам'ятати, що опір змінам є однією з найбільш поширених, типових реакцій на ново введення. Опір інноваціям може бути як раціональними, так і емоційними, що проявляються в міжособистихних конфліктах, відторгненні нових цінностей, норм, правил, в інших психологічних реакціях.

Виділяють шість чинників, що сприяють відторгненню але вовведеній:

* недостатня розробка деяких суміжних технологій;
* відсутність ринку або потреби;
* недооцінка нововведення керівником;
* опір новим ідеям;
* недолік ресурсів;
* слабка кооперація або комунікація.

Спонукальним механізмом інновацій в першу чергу яв ляется ринкова конкуренція; ті фірми, які першими опановують ефективні інновації, мають можливість знижувати витрати виробництва і відповідно вартість реалізованих товарів і послуг.

Сьогодні скоротилися не тільки життєві цикли товарів і послуг, але і час для розробки нових товарів і виходу з ними на ринок. У цих умовах організації повинні діяти швидко, інакше вони не зможуть діяти взагалі.

**Методи і засоби інноваційної діяльності.** Існують спеціальні методи інноваційної діяльності: мозковий штурм, реінжиніринг, тренінг креативності та ін.

*Реінжиніринг* - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких показниках організаційної ефективності, як витрати, якість, рівень обслуговування, оперативність.

Особливим засобом для здійснення інновацій в організа ції може стати *тренінг креативності,* що проводиться з персона лом фірми.

Вже зазначалося, яке значення для фірми і розвитку бизнесу має корпоративна культура. Вона не з'являється сама собою, а є плодом послідовної діяльності. Спочатку правління фірми формує своєрідну філософію фірми, створює комісію (комітет) з вироблення корпоративної культури. Комісія, враховуючи пропозиції кадрової служби і керівників підрозділів, розробляє проекти документів, які обговорюються в підрозділах, в них вносяться доповнення, поправки, зміни; потім правління фірми затверджує основи і принципи корпоративної культури, приймає рішення про її впровадженню в практику роботи (табл. 4.7).

Проект розроблюваних (розроблених) документів вклю чає: кодекс професійної поведінки та етики співробітників; перелік фірмових особливостей життя, роботи (трудовий розпорядок, система матеріального заохочення, роботи з клієнтами та ін.).

Пошук інноваційних технологій оцінки персоналу - один з головних напрямків науково-дослідницької діяльності керівника відділу, служби, фірми, корпорації. Вимоги тут такі, що працівники і фахівці, незалежно від рангу займаної посади, повинні бути готові до мобільного та оперативного реагування на изменя ющиеся умови ринку, гнучко і конструктивно приймати опе ративного або управлінське рішення, володіти високою про професійної культурою обслуговування клієнтів і ділової взаємодії, мати стійкі позиції і устремління до парт нерству з усіма суб'єктами (колеги, клієнти, конкуренти, суміжники, керівництво та ін.) професійної діяльності.

Таблиця 4. 7

**Розробка і реалізація принципів корпоративної культури**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **етап**  | **заходи**  | **відповідальний ні**  | **Очікуваний результат**  |
| 1  | Рішення правління про необхідність розробки корпоративної культури  | Председатель правліня або Рада директорів  | Рішення про на початок робіт  |
| 2  | Створення спеціальної комисії (комітету) по впровадженню основ і принципів корпора тивної культури  | Члени правління, відповідальний за роботу з персоналом  | План дій комісії, її статус  |
| 3  | Дослідження реального стану корпоративної куль тури і очікувань співробітників  | член комісії  | визначення вихідних даних  |
| 4  | Збір пропозицій керівників підрозділів, кадрової служби  | член комісії  | пропозиції  |
| 5  | Розробка основ і принципів кодексу професійної поведінки та етики співробітника фірми; врахування особливостей фірми (управління, збут, робота з клієнтами, персонал)  | Член комис ці, при потягу консульта ти  | Положення, документи  |
| 6  | Затвердження правлінням фірми основ і принципів корпоративної культури, її впровадження в практику роботи  | Председатель правліня  | рішення правління  |

Оцінка персоналу проводиться багаторазово: при прийомі на роботу, навчанні та становленні, закріпленні, переміщенні в дочірні фірми, філії і т.д.

Оцінку персоналу проводять по трьох узагальнених методів:

*прогностическому* (використання анкетних даних, письмен них або усних характеристик, думок і відгуків керуєте лей, колег, особисті бесіди, психологічні тести);

*практичного* (придатність працівника до виконання служб-них обов'язків за результатами роботи);

*імітаційному* (претенденту дається конкретна проблемна ситуація, яку він повинен вирішити).

Завдання кадрової служби - отримання інформації про ефек тивності виконання функціональних обов'язків усіма зі співробітниками. Для цього ведеться *кадровий моніторинг,* тобто періоді чна оцінка відповідності діяльності співробітників і відділів з цінностями і стандартами поведінки, прийнятими в організа ції. За результатами такого відстеження планується зростання карь єри перспективних співробітників.

Одним із способів оцінки потенціалу працівників є *ассессмент* (англ. *Assessment -* оцінка). Це комплекс заходів, що проводяться на замовлення спеціальної експертної організацією - Ассессмен-центром. Така експертиза здійснюється з застосуванням ням системи взаємодоповнюючих методик. Перелік умінь та установок, необхідних працівникові, визначається спільно з замовником.

Процедури ассессмента включають вправи, спеціально розроблені для конкретної компанії. Ситуації, поставши ленні в вправах, моделюють робочі моменти, що по зволяет випробуваним «продемонструвати» свої здібності та навички, а керівництву компанії - отримати повний і об'єктив ний звіт про рівень розвитку умінь і навичок кожного члена організації або кандидата на вакантну посаду.

Ассессмент-центри використовують:

*методи фонової діагностики* (особистісні, інтелектуальні тести, тести інтересів, досягнень);

*методи, орієнтовані на минуле поведінка* (аналіз біогр фических даних, бесіда з оцінюваним працівником, опитування взаи ємств з ним колег і ін.);

*методи, орієнтовані на актуальну поведінку* (спостереження за поведінкою оцінюваних в спеціально створюваних ситуаци ях, аналіз робочого поведінки в реальних умовах).

В основі ассессмента лежить «поведінковий підхід». Іншими словами, асесори (фахівці-експерти) оцінюють поведе ня працівника в запропонованих йому ситуаціях. Фахівці виділяють форми поведінки: вербальні та невербальні реакції і дії людини; фактичні дані про результати його роботи; кількість зробленого; якість і акуратність; кількість по Гаяне часу, його розподіл; якість запропонованих рішень.

Для працівників різних категорій замовник і виконавець спільно визначають перелік знань, навичок і установок. Виходячи з цього переліку, оцінюються параметри поведінки. Так, асесмент для неуправленческих посад може включати такі параметри: відношення до роботи, робота в команді, вміння вирішувати проблеми, навички спілкування; для управлінських має стей (крім перерахованих параметрів): відповідальність і іні ціативи, лідерство, навички управління персоналом, планирова ня і керівництва.

Для кожного параметра визначаються робочі формулювання, за допомогою яких ассессора оцінюють людини. Так, при оцінки ке ставлення до роботи застосовні формулювання: приймає встановлені правила і дотримується їх; працює акуратно, соблю дає техніку безпеки; демонструє готовність виконувати одноманітну роботу; здатний працювати без спостереження; демонстр рірует бажання розібратися в проблемі; приймає на себе від відповідальність.

Оцінюючи роботу в команді, керуються формулювання ми: демонструє відкриту, доброзичливу манеру узагальнення; взаємодіє з іншими для досягнення поставлених цілей; створює і підтримує позитивні ділові взаимоотно шення в команді, конструктивно підходить до вирішення кон фліктних ситуацій; тактовний у випадках незгоди.

Як уже зазначалося, вибір форми і тематики вправ ассессмента залежить від специфіки діяльності компанії і це лівих посад. Вправи повинні моделювати робочі ситуації і давати кандидатам можливість продемонструвати необхідні навички і вміння. Ассессора використовують стандартизує ванні матеріали (інструкції, опису проблеми, листи на спостережень і оцінки) і цільові (заздалегідь певні процеду ри вправ і оцінки поведінки).

**Технологія контролю якості продукту (послуги).** Якість оп визначається за такими показниками:

характер взаємодії працівника сфери сервісу і туризму зі споживачем (клієнтом);

професійна і функціональна компетентність робіт ника (фахівця), тобто рівень його професійної компі тентности (підготовленості).

*Професійна компетентність* включає в себе знання, вміння і навички сервісної діяльності та спілкування з клієнтами, партнерами і конкурентами, що відповідають характеру роботи; особистісні особливості (доброзичливість, діловитість, акку ратность, коректність, емпатічность, делікатність і ін.); резуль тати праці (кількість продажів, якість і культура обслуговування).

*Якість послуги* - це сукупність властивостей, обумовлюючи чих її здатність задовольняти потреби (потреби клієн тів).

За результатами соціологічних опитувань визначено основні ні вимоги, які клієнти пред'являють до якості послуг і культури сервісу:

отримання точної та адекватної інформації про перелік послуг та їх вартості;

уважне і доброзичливе ставлення до клієнта з мо мента першої зустрічі з фахівцем фірми;

ефективність комунікативного контакту (чоловіки перед шанують точність, небагатослівність, діловитість туроператов ра; жінки - емпатічность і уважність, ненав'язливість і коректність);

точну інформацію про затра тах часу на придбання тур продукту (послуги).

Таблиця 4.8

**Розробка і реалізація технології контролю якості продукту**

**(Послуги)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| етап  | заходи  | процедури  | операції  |
| 1  | Рішення правл ня про необхідно сті розробки п рограмма кін троля якості тур під УкТА (послуги): початок робіт; зі будівля спеці ної комісії; ис проходження реаль ного стану справ  | Збір інформації; аналіз ситуації з контролю якості; визначення цілей; розробка порядку оцінки і критеріїв якості; обговорення порядку поточного і кордон ного контролю; обговорення процедур вивчення перебуваючи ня качест ва Турпром продукту (послуги)  | спостереження; збір інформації; її аналіз; предвари кові оцінка; прогноз; форму вання і пере формулювання проблеми; розроб лення графіка контролю  |
| 2  | Затвердження прав ле ням фірми по рядка контролю ка чества і складу комісії з кін тролю за якістю  | Розробка алгоритми ма поточного і кордон ного контролю; дове дення інформації про порядок контролю до керівників і співробітників  | Визначення мети, функцио нальних завдань контролю, його засобів; Зворотній зв'язок  |
| 3  | Апробація про грами контролю якості  | Сор інформації; аналіз документа ції; прийняття управлінського рішення (про заохотити ванні і ін.)  | спостереження; аналіз; Інтерпром тація результатів; їх оцінка  |
| 4  | Обговорення ре злиттів контролю і оцінки якості, корекція про грами. Ухвалення рішення про упровадження ванні  | Обговорення в оздоб лах; збір відгуків та побажань руково дителей, спів ков  | Зворотній зв'язок  |

Для задоволення запитів клієнтів правління туристич ської (сервісної) фірми розробляє порядок оцінки та кри терії якості обслуговування, створює *комісію з контролю за якістю послуг.* Ця комісія веде моніторинг якості сервіс ної діяльності співробітників, аналізує результати і відпрацьовано жує їх в аналітичній довідці, яку доводить до відома фахівців, керівників відділів, правління фірми.

Керівники відділів аналізують підсумки поточного (система тичного, регулярного) контролю і приймають управлінські рішення про заохочення, осуду або покарання специалис тов відділу. Це ж здійснює *правління* в масштабі фірми (табл. 4.8).

6. Технологія розрахунку оцінки ефективності управління

**Час і менеджмент.** Маючи в своєму розпорядженні людей, кричу дія виробництва, менеджер повинен організувати хорошу рабо ту за обмежену кількість часу. Коли надходить термінове завдання, менеджеру необхідно знайти резерв часу, щоб виконати завдання і це не позначилося на виконанні інших обов занностей. Чи можна виміряти потреба в часі? Заздалегідь визначити його резерв? Для цього необхідно дослідити управ лінських операції з метою визначення оптимальної «норми керованості» за часом.

Спочатку визначають види обов'язків менеджера. Їх можна розділити на три категорії функцій:

*контрольні* - обов'язок стежити, щоб підлеглі ра бота належним чином;

*оперативні* - виконання власних обов'язків менед Жера без передоручення їх іншим;

*загальні* - обов'язки менеджера по відношенню до компанії (фірмі), його внесок в її добробут, який може бути і не пов'язаним безпосередньо з його оперативними функціями (в тому числі в планерках, нарадах тощо.).

Перші дві категорії функцій можна визначити чітко, але кордону третьої розпливаються, оскільки участь в різних нарадах може відволікати від всіх інших обов'язків. Менед жер може займатися збором даних для підготовки бюджетних пропозицій, обговорювати їх, складати поточні і спеціальні звіти та ін.

**Аналіз норми керованості.** Кількість часу, який ме неджер витрачає на виконання певного завдання, може служити показником і мірою його продуктивності. Якщо ме неджер А за 1 год зробить те, на що у менеджера Б йде 1,5 ч, а у менеджера В **-** 2 ч, можна сказати, що менеджер А працює еф бництва, ніж менеджери Б і В. Далі можна помітити, що ме неджер А працює в 2 рази продуктивніше, ніж менеджер у, і на 50% ефективніше, ніж менеджер Б. Потім, прийнявши кількість роботи, яку можна зробити за 1 год, за довільну одиницю, отримуємо, що протягом 40-годинного робочого тижня менеджер а робить 40 од., менеджер Б **-** тільки 26, а менеджер У **-** 20 од. Будемо вважати, що робота, яка займає 2,5 ч, складає 2,5 од.

З іншого боку, за основу можна взяти діяльність менедже ра Б, і вважати 26 од. нормальним або середнім показником; тоді здатність зробити за той же час 30 од. виявиться видатної. Раз наша довільна одиниця грунтується на одиницях часу, отримані цифри завжди можна перевести в години і знайти відповід ний зручний коефіцієнт для обчислень.

При дослідженнях часу керівників за такою методикою (аналіз норми керованості - АНУ) були розглянуті сотні тисяч виявлених, виміряних, класифікованих практи чеських прикладів. Коефіцієнти і оцінки змінювалися і вдосконалення шенствовалісь. Цінність отриманих даних перевірялася з по міццю зворотного зв'язку. Адекватність підходу визначалася по оп равданності зроблених з його допомогою прогнозів.

Одиниця виміру, яка дає нам відповідний чисельні ний коефіцієнт, називається одиницею оперативного управ ня. Менеджер, здатний виконати в 40-годинний робочий НЕ ділю 25 од. роботи, має показник в одиницях оперативного управ ління 25. Цей показник, виражений у часі, становить 1,6 год, тобто 40, поділене на 25, або 1 год 36 хв. Для керівника з коефіцієнтом 20 часовий показник буде 2 ч, або 40, діловий ве на 20. Для людини з коефіцієнтом 30 часовий показник визначається діленням 40 на 30 і становить 1 год 20 хв. Але, прово дя розрахунки, ми забуваємо про годинник до останнього кроку, коли вироб вільні одиниці переводяться в одиниці часу.

Якщо взяти за норму коефіцієнт 25, встановити, скільки вре мени менеджер з таким коефіцієнтом витрачає на виконання того чи іншого завдання, і оцінити ці завдання в одиницях оперативно ного управління, можна зробити висновок, що у людини з коеффіці ентом 20 на ті ж справи піде більше часу, а у людини з коефіцієнтом 30 - менше. Точність цих висновків залежить від точності наших вихідних обчислень.

Чим бо льшие обсяги роботи ми вимірюємо, тим точніше резуль тати вимірювань. Серйозну перевагу АНУ полягає в тому, що цей метод пов'язаний не стільки з безпосереднім вимірюванням роботи, скільки з її класифікацією, що легше і значно корисніше для розробки стандартів.

Результати АНУ дають порівняно невеликий розкид - ± 5% для 8 5 % випадків і ± 10 % для 96% випадків при дослідженні 40-годинного робочого тижня. Якщо взяти більш довгий період, оцінки стають точніше, але тут треба дотримуватися розумні межі. 30-денний спостереження дає для 100% випадків 5% -ву похибки ність, т. Е. 240 ч можна запрограмувати з можливою помилкою тільки для 12 ч. Це висока точність, якщо брати до ува ня безліч невизначених змінних, завжди присутні чих в роботі менеджера, і врахувати, що прогноз завжди основи ється на недостатньо точних передумови.

**Основні принципи розрахунку норми керованості.** З точки зре ня АНУ робота підрозділяється на три категорії: контрольні, оперативні і загальні функції.

Сума цих функцій становить повне навантаження керуєте ля. Корисне час, або «норма ефективності», - це час, в яке можна виконати певне навантаження. У розрахунках АНУ такий час складає 40-годинний робочий тиждень.

Зменшення або збільшення функцій в одній з категорій тягне за собою зміну загального навантаження. Збільшення робіт од ної категорії, природно, вимагає або зниження в інший, або збільшення загального часу.

Іншими словами, якщо керівнику доручено посилити конт роль, можуть постраждати інші його обов'язки, якщо не відвести їм більше часу.

**Навантаження окремого керівника.** Дослідження показують, що менеджера можна вважати компетентним і процвітаючим, якщо він справляється з 25 од. роботи і має коефіцієнт 25 в одиницях оперативного управління; керівника з коефі цієнт 30 можна сміливо назвати видатним (до таких принад лежать менше 10% досліджених), і такі працівники мають надзвичайний пошаною у вищих інстанцій. Але насправді не варто вважати їх «видатними». Вони зовсім не орга -тельно «найкращі», просто працюють вище своїх сил. Коли нас не цікавлять кількісні показники, розумніше вважати коефіцієнт 30 розтратою потенціалу.

Керівника з коефіцієнтом 20 можна вважати задовольнив рительного працівником, якого можна якийсь час досл ють, особливо якщо він не має досвіду роботи на керівних посадах або прийшов на нове місце. Дослідження показали, що новопризначений на керівну посаду людина, яка отримала спершу низьке навантаження в 20 од., Досягне піку своїх можливо стей швидше, ніж якби отримав відразу 25. Можливий інтер вал тут становить від 30 до 60 днів.

Можна встановити такі нормативні документи в одиницях АНУ, відповідні навантаження середнього компетентного менеджера за 40-годинний робочий тиждень:

20 - прийнятна на певний період норма для керів ника з досвідом керівної роботи менше середнього з Неви сокімі природними даними; слід очікувати, що він досягне піку в 25 од. протягом 30 - 60 днів, в залежності від здатності до навчання;

25 **-** нормальна навантаження;

30 **-** можлива норма для досвідченого керівника з вида ющимися природними даними, якому ми не можемо перед ложить негайного призначення на більш високу посаду.

Примітки. 1. Можна, звичайно, зробити прогноз для керуєте лей з коефіцієнтом 23 або 27, але подібна точність не потрібна; вважатимемо менеджера з коефіцієнтом 27 працівником, що перевищує наш високий середній рівень, а людини з коефіцієнтом 23 ***-*** кілька гіршим керівником.

2. Керівників з коефіцієнтом 30 мало тому, що їх зазвичай ставлять на посади, де до робочого часу пред'являються набагато більш високі вимоги. Людина з коефіцієнтом 30 на роботі, де потрібно 25, в деякому сенсі витрачає свої таланти і сили. Однак він може залишатися на своєму місці через відсутність вільної кращої посади або тому, що саме на цьому місці нам потрібен працівник, здатний впоратися з обсягом роботи, що перевищує середній.

3. Вид, складність роботи, необхідні для її виконання знання і досвід не пов'язані з особистими характеристиками працівника. Як прави ло, землекопів не залучають до наукових досліджень, а науковців не змушують копати канави. Складність роботи відноси тельна, і АНУ вимірює роботу людини в його нормальної профессио нальної області, яка відповідає нормальним робочим вимогам. Ми розраховуємо, що і бригадир, і головний інженер в своїй сфері працюватимуть з однієї і тієї ж ступенем продуктивності.

**Рівень роботи підлеглих.** Тут мова піде про витрати вре мени керівника на організацію роботи підлеглих, а не про оцінки їх здібностей, за винятком випадків, коли рас розглядається специфічна робота. Скажімо, двірник, взагалі не має ніяких технічних знань, може стояти на високому рівні, якщо має право віддавати розпорядження і не підпорядковується ні керівництву, ні контролю. Високоосвічений технічний працівник, з іншого боку, може виявитися на низькому рівні, якщо начальник розробляє всі деталі його діяль ності, витрачаючи на це багато часу. Можна виділити три рівні.

1. *Низький* рівень - середня ланка - підлеглим вказують, що і як робити, тримаючи їх під постійним контролем.

2. *Середній* рівень - дирекція, керівництво відділів - підпорядкованих ненним вказують, що і як робити, але плановий облік і конт роль зведений до перевірки результатів роботи.

3. *Високий* рівень - передача відповідальності підлеглим, їм вказують, що робити, і контролюють тільки результати ра боти.

Переклад показників рівня в одиниці АНУ (для кожного ра працівника): низький **-** 3; середній **-** 2; високий - 1.

Це означає, що працівник низького рівня зазвичай тричі забирає час у свого керівника, що представляє вис ший рівень, тобто керівник повинен додатково витратити на цього працівника близько 5 год (4,8 год) в тиждень, або приблизно 1 ч в день; 3 - 3,5 (3,2) год на тиждень на працівника середнього рівня і 1 - 1,5 (1,6) год на тиждень на працівника вищого рівня.

Треба зрозуміти, що рівень працівника може змінюватися з кожним днем зі зміною виконуваних ним завдань. У разі рутинної роботи рівні відносно стабільні. Так що середню нагруз ку керівника можна розраховувати на основі середнього рівня його підлеглих. Оцінку можна уточнити, прогнозуючи денні витрати часу і розподіляючи 1, 2, 3 од. на кожен день, а по тому розділити отриману цифру на 5 або на число днів в тижні середньою тривалістю в 40 ч.

**Розрахунок норми керованості для керівника з коефіцієнтом тому** **25 за 40-годинний робочий тиждень.** Потрібно відрізняти норму від відповідальності від норми керованості. Людина може відповідати за цілий відділ, в якому працює сотня і більше співробітників, але норма керованості обмежена числом його безпосередній них підлеглих, які, в свою чергу, мають власну норму керованості, і т.д.

***Правило 1*** *(при загальному навантаженні в 25 од.).* Не можна приймати на себе ніяких додаткових обов'язків, не збільшуючи при цьому робочого часу. Керівник може тільки контролювати роботу, і залучення його до оперативних або загальним функ циям лише знизить ефективність контролю.

***Правило*** *2 (при загальному навантаженні, що перевищує 25 од.).* Помноживши різницю на 1,6, отримаємо кількість годин, що перевищують 40-годинну норму, необхідну для виконання одних тільки контрольних функцій. З таким навантаженням керівник не завжди впорається.

***Правило*** *3 (при загальному навантаженні менше 25 од.).* Помноживши різницю на 0,8, отримаємо кількість годин, які можна присвятити іншим обов'язкам, які не пов'язані з контролем.

**Приклад 1.** У керівника 12 підлеглих. Стосовно отриманої їм роботи вони поділяються наступним чином: 7 - низького рівня (7 х 3 = 21); 4 **-** середнього (4x2 = 8); 1 - вищого (1 х 1 = 1 ); разом 30 од. 30 - 25 = 5; 5 х 1,6 = 8 (за правилом 2).

Цьому керівнику знадобиться додатково 8 год., щоб впоратися зі своїми обов'язками. Але якщо він проводить на роботі тільки 10 год, він не може присвятити контролю 48. Значить, таке навантаження надто велике, щоб можна було забезпечити належний контроль.

**Приклад 2.** У керівника 6 підлеглих, і всі отримують від нього вказівки. Скільки часу він може віддати іншим справам? 6 - середнього рівня (6 х 2 = 12); 25 - 12 = 13; 13 х 0,8 = 10,4 (за правилом 3).

У нього буде близько 10,5 годин на тиждень, або приблизно 2 години в день, для оперативної та загальної роботи.

12 од., Потрібних для керівництва підлеглими, складуть в тимчасовому вираженні 19,2 години (= 20 год). Можна припустити, що у такого керівника в 40-годинному робочому тижні залишається 20 год для інших справ. Але насправді це не так. У нього дійсно було б в запасі 20 год, якщо б його керівництво було «щільним», що не розкиданим в часі, і всі ці функції можна було б виконати відразу.

Але момент, коли знадобляться його керівні вказівки, не можна передбачити, тому в розпорядженні начальника тільки «шматки» вільного часу. Якщо якась справа вимагає 1 годину на її виконання, незручно, а іноді і просто неможливо робити її 5 хв тут і 10 хв там. У прикладі 2 множення різниці на 0,8 дає кількість годин, котору керівник в середньому може спокійно вважати вільним.

Прогноз показує, що розраховучи на вільний час людина стикається з серйозними труднощами, коли його реально не виявляється. Але якщо він має можливість передбачити майбутні вимоги, зовсім інша справа.

**Оперативне час.** Він розраховується на основі інтервалу часу, протягом якого може бути зроблена та чи інша робота, і до цього інтервалу додається резерв, забезпечений коеффіцієнтом запізнювання, тобто час, що йде на перерви в роботі.

Ви сподіваєтеся працювати за столом три години. Теоретично робота займе у вас 3 гогдини. Але в оперативній обстановці таких ідеальних умов не буває. Вам знадобиться запас часу для виконання не невідкладних доручень, для непередбачених затримок (телефонні дзвінки), які не дадуть зосередитися. Хронометраж показує, що оперативний час співвідноситься з однією одиницею роботи в 1 годину. Іншими словами, 2 ч *оперативної роботи* вимагатимуть приблизно 3,2 год (2 х 1,6). Це зовсім не означає, що 2-годинну роботу неможливо зробити за 2 години, проведені за столом.

Можна забезпечити собі повну ізоляцію, виключити перерви, але тоді пізніше ви все одно зіткнетеся з відкладеними справами. Це не означає, що все відволікання пов'язані з нееффек тивной втратою часу, насправді вони можуть бути дуже важливими і необхідними. Тому за столом доведеться провести не 2, а 3,2 ч; 1,2 з яких підуть на незаплановані справи, що вимагають уваги.

**Приклад 3.** У керівника 3 безпосередніх підлеглих. Два із них зазвичай працюють за його вказівками, третій має особливі повноваження. Час, який начальник проводить за робочим столом (оперативний час), включаючи перерви, становить близько 2 год в день, або 10 повних годин в тиждень (10 од.).

Вийде: керівна робота - 5, оперативна - 10, всього 15 од.

25 - 15 = 10; 10 х 0,8 = 8 (за правилом 3).

Начальник має 8 годин, вільних для виконання спільних функцій, без коригування робочого графіка. Якщо йому треба буде звільнити більше 8 годин, слід зменшити навантаження, а якщо це неможливо, «зайняти» час з часу, що минає на допомогу підлеглим.

**Надурочний час.** Надурочний час йде на виконан ня справ, які керівник не мав можливості зробити і для яких за розрахунками згідно з правилом 3 немає вільного часу. Це час, що перевищує звичайний робочий графік.

***Правило 4.*** Понаднормовий час переводиться в одиниці при по потужності коефіцієнта 1,5.

**Приклад 4.** Керівника попросили виконати завдання, на яке протягом 5 днів доведеться витрачати додатково близько 2 годин. Які ще контрольні та оперативні функції він зможе виконувати в ці дні?

10 х 1,5 = 15 (за правилом 4).

25 - 15 = 10 вільних од. (НЕ годин!).

Може скластися враження, що приклади 2 і 4 суперечать один одному. У прикладі 2 навантаження керівника становить 12 од., І він має в своєму розпорядженні більше 10 годин. У прикладі 4 керівник повинен звільнити 10 год, і його навантаження має бути не менше 10 од., тобто на 2 од. менше, ніж в прикладі 2.

Це легко пояснити. Керівництво для керівника - звичайна робота. Він рідко планує свої справи на один день, так що більшість виникають в ході роботи домовленостей не виконується відразу, а відкладається. Оцінюючи свої можливості і час, він іноді може знайти момент для виконання того чи іншого запиту. А ефективне використання звільненого в нормальному ході оперативної роботи часу і забезпечення резерву вільного часу - зовсім різні речі.

У прикладі 4 потрібно, щоб керівник звільнив час. Припустимо, що у нього 9 підлеглих, з яких: 6 - низького рівня (18 од.), 3 - середнього рівня (6 од.).

Тепер він повинен перебудувати свою роботу так, щоб звільнити 2 од. за рахунок часу, що минає на виконання контрольних функцій. Ось це і є відсутні в прикладі 4 в порівнянні з прикладом 2 ті 2 од., Які підуть на розбудову роботи керівника.

З іншого боку, якщо він зуміє використати час, звільнений в ході оперативної роботи, резерв часу буде значно більше. Можна включити виконання завдання в опе ративний потік. Керівники, яким часто доводиться стикатися зі нагальними запитами, що віднімають час, намагаються забезпечити запас часу для належного виконання своїх безпосередніх обов'язків. Люди рідко беруться за термінову роботу, не підстрахувавшись, і прагнення підготуватися заздалегідь до непередбачених вимог заводить їх у пастку.

Надурочний час - це час, що виходить за звичайний робочий графік або, як в прикладі 4, необхідне для виконан ня завдання, що змушує керівника перерозподілити свою навантаження. Так, якщо у начальника є 2 години, а на роботу потрібно 5, надурочний час складе 3 години.

Щоб перевести даний час, потрібний для виконан ня несподіваних запитів в одиниці, треба помножити кількість годин на 1,5. Після цього результат можна буде перевести знову в години. Наприклад: 2 години понаднормового часу складають 3 од. (2 х 1,5 = 3). 3 од. (для коефіцієнта 25) рівні 4,8 години (3 х 1,6). Це означає, що, якщо на виконання несподіваного завдання потрібно витратити понаднормово 2 години, насправді воно займе майже 5. Надзвичайно скрутна ситуація! Керівники, звичайно, повинні всіма силами уникати подібних термінових завдань.

Залишимо розрахунки в стороні і звернемося до особистого досвіду. Розглянемо повністю завантажений 8-годинний робочий день при відсутності вільного часу. Ви, наприклад, отримуєте несподіване завдання, що вимагає 2-годинної роботи. Це означає, що ви можете взяти його, щоб виконати пізніше, збільшивши тривалість свого робочого дня до 10 годин. Таким чином, тривалість роботи збільшиться, і лише на 2 години потрібно додати до 2 годин, необхідним на виконання завдання, що в сумі складе вже 4 години. Ви можете сказати, що лише 2 години підуть на виконання відкладених звичайних справ, а на термінову справу - тільки інші 2 години. Відповідь: в своєму розпорядженні достатній для виконання завдання час протягом 8-годинного робочого дня, ви можете перебудувати свою роботу так, що укладіть всі завдання в графік - розіб'єте роботу на частини, зробите їх у вільні хвилини, присвятіть 2 години відкладеним справам, два - терміновим завданням, не збільшуючи робочий тиждень. Можна передоручити якусь роботу підлеглим, восполь зоваться іншими можливостями. Якщо термін, відведений на виконання завдання розумний, є багато способів вкластися в нормальний час.

**Розрахунок навантаження для менеджера і підлеглих.** Спочатку встановимо, що ми хочемо дізнатися. Яким функцій віддати віддавши перевагу ня - контрольним, оперативним або загальним? Припустимо, що в даній ситуації контроль найважливіше. Проаналізуємо контрольні функції, як в прикладі 2, і розрахуємо, скільки залишається інших одиниць. Потім звернемося до оперативних функ циям, включаючи сюди і деякі загальні, такі, як радячись ня, особливі доручення та інші заходи, і позначимо од ної одиницею щогодини. Якщо ще утворюється залишок, він по показує, скільки часу є для виконання можливих додаткових завдань. Есл і загальне число одиниць, позначаю щих контрольні, оперативні і загальні функції, перевищує коефіцієнт 25, потрібно перекласти частину своєї навантаження на інших, або, якщо це неможливо, знати, скільки сверхуроч них годин буде потрібно на додаткове навантаження. Ніякої особливої підготовки до виконання додаткових запитів при цьому не потрібно.

Якщо почнете з аналізу оперативної роботи, позначте каж дий годину одиницею і визначте, скільки одиниць залишається для контрольних і загальних функцій.

Можна, як в прикладі 4, почати з додаткових завдань. Тут необхідний час переводиться в одиниці за допомогою коеф фициента 1,5; але тільки тоді, коли ваш робочий час уже зафіксовано. Можна з чистою совістю припустити, що нео жида доручення займе 1 ч, рівний 1 од. Іншими словами, загальні функції не включають в себе додаткові несподіваний ні вимоги, якщо останні для свого виконання не тре буют перебудови всього робочого графіка.

**Удосконалення результатів роботи.** Чим більше і складніше робота, виконувана відділом, тим краще і точніше повинні бути її результати. Це відбувається, коли всі співробітники відділу по постійно удосконалюються в ході роботи. Відповідальність чоло століття збільшується з ростом покладених на нього обов'язків. Поки він не справляється з обов'язками власними силами, необхідний ретельний контроль. На це і йде маса часу керівників.

З іншого боку, керівник, витрачає багато часу на виконання численних сторонніх доручень, не може зайнятися вдосконаленням такого працівника. Компанія не в силах поєднувати непоєднуване. Керівник, економлячи час за рахунок досвідчених підлеглих, зменшує свою навантаження і увеличи кість її, навчаючи інших підлеглих.

Таким чином, володіння прийомами АНУ допомагає вам зберегти або виграти час. Простий приклад: коли ви даєте подчиненно му нове завдання, треба буде простежити за його роботою, що соста віт для вас 3 од. Якщо ви можете одночасно з підлеглим сісти за стіл і продиктувати інструкцію, користуючись якою він зможе працювати без прямого контролю і ваших вказівок, ви Секо номіте 1 од. (1 од. Буде витрачена вами на оперативну роботу по

підготовці інструкції та 1 од. - На передачу відповідальності під підлеглих, тоді як на контроль ви витратили б 3 од.).

За допомогою АНУ можна розрахувати виграш у часі за рахунок планування оперативної діяльності, знаючи, наскільки скоротилися контрольні функції.

Можна розрахувати виграш від комбінації операцій. Якщо у вашому розпорядженні працівник вищого рівня і працівник низ нашого рівня по кваліфікації, то, об'єднавши їх дії, ви зможете витрачати на контроль над ними вже не 4, а не більше 2 од. Тоді працівникові вищого рівня можна буде приділити вдвічі більше уваги, щоб він повною мірою передав свій досвід менш компетентному колезі.

7. освітні технології

На різних етапах функціонування організації сервіс ної і екскурсійно-туристичної служби виникає потреба поповнення знань персоналу. При цьому особистісний розвиток персоналу, узгоджене зі стратегією організації, є найважливішим фактором успіху.

В 1990-і рр. в програмі ЮНЕСКО були сформульовані освітні орієнтири, головним з яких була визнана спрямованість на *активне освоєння ситуації соціальних змін,* що особливо актуально для фахівців сервісу і туризму.

Основними типами сучасного навчання таких фахівців і менеджерів є підтримує і інноваційне обу чення.

*Підтримує навчання* направлено на збереження, воспро ництво існуючої культури, соціального досвіду.

*Інноваційне навчання* передбачає внесення змін у вже існуючу культуру, соціальне середовище.

Конкретними напрямками підвищення освітньої культури і професійної компетентності є:

розвиток здібностей для вирішення проблемних завдань, твор ний підхід до них.

розвиток навичок самоорганізації, адаптація до змінює ся умовам ринку;

систематичне поглиблення знань (компетентності) співро ників;

вироблення умінь, необхідних для створення ефективних партнерських відносин з національними та інтернаціональними ми партнерами, конкурентами, постачальниками, політиками на всіх рівнях спілкування.

При створенні програм навчання і розвитку персоналу кричи ентіруются на потреби організації, її стратегічні цілі та тактику дій. Факторами, під впливом яких скла дивать потреби організації в розвитку свого персоналу, є:

динаміка зовнішнього середовища (споживачі, конкуренти, постав щики, соціальна політика держави);

розвиток техніки і технології, що тягне за собою появу нової продукції, послуг і методів виробництва;

зміна стратегії розвитку організації;

створення нової організаційної структури;

освоєння нових видів діяльності.

Методів навчання персоналу надзвичайно багато, тому огра нічімся їх класифікацією. Це визначення здібностей і формування умінь і навичок, індивідуальне або группо ше навчання (лекції, семінари, курси та ін.), Моделювання, ділові ігри.

Розвиток, навчання і підвищення кваліфікації може осу ществляться в організованих і неорганізованих формах. Орга нізовать форма представлена вищими і середніми спеці ними навчальними закладами, центрами і курсами підвищення кваліфікації, коли навчання здійснюється за спеціальними програмами. Неорганізована форма включає самостійне підвищення кваліфікації за спеціальною, довідковою, норма тивної літературі і документації. На активну участь в про грамах навчання впливає прагнення персоналу зберегти рабо ту, залишитися на займаній посаді, бажання отримати підвищена шення або нову посаду, зацікавленість в збільшенні заробітної плати, інтерес до самого процесу оволодіння новими знаннями і навичками та ін.

Навчання на робочому місці включає в себе інструктаж, рота цію, учнівство і наставництво.

*Інструктаж* є роз'яснення і демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і проводиться співробітником, давно виконуючим цю роботу, або спеціальним інструктором.

*Ротація* - метод самостійного навчання, коли співро нік тимчасово переміщається на іншу посаду з метою приоб бання нових умінь і навичок.

*Учнівство і наставництво* (коучинг) застосовується в тих випадках, коли практичний досвід відіграє виняткову роль в підготовці фахівця. Це ефективний вид навчання, він іноді стає постійною формою роботи менеджера з підпорядкований ними.

З метою модернізації організаційно-управлінської діяч ності в організаціях сервісу і туризму стали використовувати з тимчасові технології індивідуального і групового наставництва персоналу - коучингу.

Наставництво набуло розвитку в США під англійським терміном *коучинг.* Теоретиком такої форми навчання став Томас Дж. Леонард, який організував в 1992 р університет коучингу. на ­ ставнічество було широко розвинене в період існування СРСР і зараз стає все більш популярним в умовах сучас ної Росії.

Крім персонального коучингу (спільна робота настав ника і підопічного), розвивається коучинг для команд - особлива технологія групової роботи, в процесі якої співробітники вирішують актуальні для організації завдання за мінімальний ча ма з максимальним ефектом.

Коучинг - унікальне поєднання роботи керівників з іні ціаторамі змін, що дозволяє максимально використовувати внутрішні ресурси організації, мінімізувати опору ня співробітників впроваджуються нововведень. Завданням коучингу є створення умов, в яких людина самостійно навчається, відповідає на поставлені запитання, усвідомлює свої по потреби і бачить ефективні шляхи досягнення своїх і кор корпоративної цілей.

Коучинг не припускав змагальності і не грунтуючись ється на відносинах виграшу -проігриша; коуч (наставник) працює на засадах рівності, орієнтуючись на конкретний ре зультат з метою розширити діяльність службовця, реалізувати його потенціал.

Спеціаліст з управління персоналом може залучати коу Учора або коучерів для проведення зустрічей зі стратегічного пла вання, регулювання емоційно напружених відбутися яний (стрес, депресія та ін.).

Форми навчання поза робочим місцем будуються на використанні нии як традиційних (лекції, семінари, читання літератури), так і активних методів навчання (ділові ігри, ситуаційне навчання, тренінги, стажування).

*Тренінги* привчають до групової роботи, їх учасники навчаються, спостерігаючи поведінку один одного, що дозволяє не тільки роз рять обсяг знань і умінь, а й трансформувати установки, відносини, мотиваційні структури особистості.

В інтересах розвитку організацій останнім часом применя ються різні тренінгові програми:

*спрямовані на вироблення цілей організації і способів їх до стижения;*

*спрямовані на оптимізацію взаємодії в організації; спрямовані на розвиток особистісних якостей, навичок і умінь співробітників.*

*Стажування* - ще одна з форм навчання персоналу. Їх ис товують як самостійну форму, а також включають в навч ні програми бізнес-шкіл.

**Контрольні питання**

1. Які відмінні риси сервісних послуг?

2. Який зміст закладено в основу поняття «культура сервісу»?

3. Які основні вимоги висувають споживачі і клієнти **в** сфері сервісу і туризму?

4. За якими показниками можна оцінити культуру сервісу?

5. Дайте визначення професійної та функціональної компі тентности.

6. У чому специфіка технологій сервісної, організаційно-управ лінських, науково-дослідної та освітньої діяльності фахівця сфери сервісу і туризму?

7. Які фактори ефективності професійної діяльності в сфері сервісу і туризму?