

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Фирстова Татьяна Евгеньевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ ТУРИСТСКОЙ ОТРАСЛИ**

Направление подготовки 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
Менеджмент организации (организация туризма)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор

Лукьянова Анна Александровна

09.06.2018

(дата, подпись)

Руководитель старший преподаватель

Пожарский Сергей Олегович

09.06.2018

(дата, подпись)

Дата защиты

26.06.2018

Обучающийся: Фирстова Татьяна Евгеньевна

09.06.2018

(дата, подпись)

Оценка

(прописью)

Красноярск 2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой менеджмента организации

(полное наименование кафедры)

А.А. Лукьянова

(И.О.Фамилия)

(подпись)

« 11 »

12

2017 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студентка Фирстова Татьяна Евгеньевна

Группа 444

Тема: Совершенствование системы мотивации персонала организации в туристской отрасли (на примере туристического агентства ООО «Мари-Тур»).

Утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2018 г.

1. Срок предоставления проекта к защите 9 июня 2018 г.

2. Исходные данные для научного исследования: нормативная и правовая документация, туристического агентства ООО «Мари-Тур», библиографические источники, освещающие проблемы управления персоналом в организации

3. Содержание дипломного проекта:

3.1. Изучить основы мотивации персоналом в организации, разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала.

3.2. Разработать комплекс мероприятий по повышению мотивации персонала в организации

5. Графическая часть проекта:

5.1. Оформить таблицы анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности, оценки мотивации персонала в туристическом агентстве ООО «Мари-тур».

Руководитель проекта Н.И. Астафьева (подпись)

С. О. Пожарский
(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял Н.И. Астафьева 2017г.
(дата)

С. О. Пожарский
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические аспекты системы мотивации персонала туристской отрасли.....	7
1.1. Понятие и сущность мотивации персонала.....	7
1.2. Система мотивации труда персонала индустрии туризма.....	17
1.3. Основные методы мотивации и их влияние на управление персоналом в туристской организации.....	23
Глава 2. Анализ системы мотивации персонала туристического агентства ООО «Мари-Тур»	31
2.1. Характеристика туристского агентства ООО «Мари-Тур».....	31
2.2. Анализ кадрового состава филиала агентства ООО «Мари-Тур».....	36
2.3. Анализ существующей системы мотивации персонала в туристском агентстве ООО «Мари-Тур».....	47
Глава 3. Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование системы мотивации персонала туристского агентства ООО «Мари-Тур».....	49
3.1. Рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности предприятия.....	49
3.2. Мероприятий по совершенствованию системы мотивации.....	50
3.3. Анализ эффективности предлагаемых рекомендаций.....	56
Заключение.....	59
Список использованной литературы.....	62
Приложения.....	67

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время мотивация персонала турфирмы занимает одно из главных мест в управлении персоналом, она выступает непосредственной причиной их поведения. В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Мотивация работников на достижение целей организацией, занимает одну из главных задач руководителя в управлении персоналом.

Основная цель руководителя процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и рентабельность организации.

На сегодняшний день для самой эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, которые подходят к своим обязанностям организованно и стремятся к трудовой самореализации личности. Выявить эти качества работников практически невозможно с помощью привычных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, такие как снижение зарплаты и наказаний в виде лишения премий и других финансовых вопросов. Только те работники, которые осознают свой род деятельности и стремятся к достижению целей организации, повышению уровня интеллекта, стремление роста карьерной лестницы, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента.

При планировании и организации работы данный руководитель определяет, что конкретно должна выполнить организация, руководитель решает, когда, как и кто должен выполнить те или иные идеи. Если эти решения сделаны эффективно, несомненно руководитель данной организации получает возможность связать усилия многих работников и сообща реализовывать вероятные возможности. К сожалению, руководители часто допускают ошибки, полагая, что если данная организационная структура или другой род деятельности прекрасно «работают» на бумаге, то

они также хорошо будут воплощать «работу» и в жизни. Руководитель организации, чтобы достичь эффекта и двигаться навстречу цели, должен регулировать работу и мотивировать работников заставляя выполнять ее с эффективной системой удовлетворенности.

Самым важным фактором успеха организаций, работающих на современном рынке товаров и услуг, являются люди, которые работают в данной организации. В первую очередь для организации необходимо найти грамотных и нужных людей, которые готовы достичь эффекта и выполнять подавленные цели, а это, как известно каждому опытному руководителю, не так просто. После того, как коллектив сформирован, начинаются другие виды проблем, за основу это проблемы, связанные с отсутствием мотивации сотрудников по отношению к трудовой деятельности. Это очень опасно и нежелательно, потому что это может привести к отсутствию мотивации.

Руководители выполняют свои идеи в цели, применяя на практике основные принципы мотивации. Конечно, каждый руководитель мечтает о целеустремленных и работоспособных работников, но достоин ли он таких людей в своей организации? Обеспечил ли он такой характер взаимоотношений между собой и коллективом и обстановку в целом, для того чтобы стимулировать такое поведение в данной организации?

Совершенно не исключены также проблемы подбора персонала, обучения и повышения квалифицированных специалистов, но если взять в целом этих работников для организации еще и с точки зрения затрат, которые могли потребоваться в случае их замены, сразу становится понятным то значение, которое руководители предприятий уделяют использованию психологических и материальных способов создания заинтересованности и мотивации в труде.

Мотивации персонала в любой трудовой деятельности в нашей стране была актуальна всегда, но в настоящее время, с переходом на рыночные отношения, эта проблема усугубилась, так как особую цену приобрели качество обучения и впоследствии продуктивность трудовой деятельности.

Именно это определяет актуальность выбранной мной темы.

Актуальность работы заключается в том, что она посвящена проблемам мотивации персонала на предприятии туризма «Мари-Тур», которое является объектом исследования в моей работе.

Цель дипломной работы: провести анализ управления мотивации персонала на предприятии туристической фирме «Мари-Тур»

Объект: туристическое агентство «Мари-Тур»

Предмет: система мотивации персонала на предприятии

Указанная цель влечет за собой следующие задачи.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Изучить современные аспекты системы мотивации персонала в туристской отрасли.
2. Дать краткую характеристику туристического агентства ООО «Мари-Тур».
3. Проанализировать систему мотивации туристического агентства ООО «Мари-Тур»
4. Разработать рекомендации для проведения мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала туристического агентства ООО «Мари-Тур»
5. Дать оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Глава 1. Теоретические аспекты системы мотивации персонала туристической отрасли

1.1. Понятие и сущность мотивации персонала

Мотивы, являются личностным побуждением к активности, тесно связаны со средой жизнедеятельности. В ней содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов. Индивидуальность человека проявляется в выборе стимулов.

Мотивация (лат. *movere*) – это динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением и действиями человека, определяющий его направленность, устойчивость и активность.

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей.

Потребности – нужда или недостаток в чем-либо, необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом; внутренний побудитель активности.

Потребности являются стартом поведения человека. Именно это выражается в том, что при наличии определенных потребностей и целей люди становятся более восприимчивы к попыткам руководства стимулировать его.

По происхождению потребности бывают естественными и социальными, а исходя из содержания - материальными и нематериальными.

Выделяется три уровня удовлетворения потребностей:

- минимальный, обеспечивает выживание;
- нормальный, поддерживает у людей способность трудиться с должной отдачей.

- уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится целью и демонстрирует высокое общественное положение.

Для того чтобы потребность работала, нужны мотивы, т.е.

психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие люди к активным действиям, направленным на удовлетворение целей.

В основе процесса стимулирования лежит стимул, т.е. побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей.

Стимул - может выступать как «кнут», так и «пряник». Основным стимулированием является соотношение между действием и вознаграждением за это действие. Стимулы могут быть материальными и моральными.

У каждого человека есть определенный набор потребностей, которые являются причинами трудового поведения и определенных действий работника. Мотивы трудового поведения формируются из трех основных компонентов:

-отражение своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством трудовой деятельности;

-вознаграждение, которое работник может получить за труд;

-отражение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и теми конечными благами, которые их удовлетворяют.

Мотив - побуждение к активной деятельности, социальной группы, связанной со стремлением удовлетворить их определенные потребности. Это то, что вызывает определенные действия. Мотив находится внутри человека, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних факторов человека, а также от действия других окружающих его людей.

Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо именно сделать и поэтапное выполнение этого действия.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им на определенных действиях. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Классификация мотивов:

1. Первичные мотивы. Первичные мотивы являются врожденными и имеют физиологическое происхождение, поэтому их называют: первичные, физиологические, биологические, врожденные. Термина «первичный» не означает, что эта группа имеет превосходство над другими мотивами. К категории первичных относятся мотивы, которые отвечают двум условиям: быть врожденными и обуславливаться физиологией.

2. Общие мотивы. Это врожденные, но не обусловленные физиологией мотивы. В то время как первичные мотивы стремятся снизить напряжение, общие мотивы побуждают человека к усиленному стимулированию, поэтому иногда их называют стимулирующими. К ним относят такие мотивы, как любопытство, желание манипулировать, привязанность и т.д.

3. Вторичные мотивы. Вторичные мотивы являются самыми значимыми. По мере того как человеческое общество развивается экономически и становится более сложным, первичные и в меньшей степени общие мотивы при мотивации поведения уступают приобретенным вторичным.

- мотив как неосознанная потребность (желание);

- мотив как инструмент удовлетворения потребности. Например, мотивом может стать цель, если приобретает для человека особый смысл;

- мотив как намерение, побуждающее поведение;

- мотив как комплекс перечисленных факторов.

Мотивирование - это определенный процесс воздействия на человека с целью заинтересовать его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование является самым главным и основным управлением человека. Эффективность управления в большой степени зависит оттого, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Мотивационный процесс является целенаправленным. Цели, которые перед собой ставит человек и хочет их достичь, рассматриваются непосредственно руководителями в качестве определенных стимулов, привлекающих данного индивида.

Выделяют следующие типы мотивированности:

- трудовой (ориентация на заработок);

- профессиональный (заинтересованность в содержательной работе, овладении ее навыками, самовыражении);

- властный (приобретение высокой должности);

- идейный (готовность трудиться ради общего блага);

- хозяйский (стремление к самостоятельности, возможность приумножения богатства);

- творческий (поиск нового);

- коллективистский, ставящий во главу угла работу в команде (характерен для восточных культур);

- люмпенизированный (упор на уравнительность).

Мотивы личности могут усиливаться или ослабляться. В этом проявляется динамичность мотивационного ядра личности. Мотивационное

ядро личности — основной критерий при определении типа мотивации человека.

Мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения: второе на его закрепление, но при этом они дополняют друг друга.

Для успешного руководства подчиненными необходимо хотя бы в общих чертах знать основные мотивы их поведения и способы воздействия на них и возможные результаты.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку, что он считает для себя ценным. Но понятие (ценность) разные люди воспринимают по-разному и у каждого человека оно несет свой смысл, значит различаются и их оценки вознаграждения. Например, для обеспеченного и состоятельного человек ценностью будет провести несколько часов отдыха в кругу семьи, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу.

Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение человек получает от работы, когда он действительно понимает, что значит для коллектива своим трудом и испытывает удовлетворение от общения, дружеских отношений с коллегами.

Примеры внешних вознаграждений - это зарплата, премии, продвижение по карьерной лестницы и символы служебного статуса и престижа.

Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в значительной степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Обычно, такой процесс рассмотрение имеет условный характер, в реальности нет явного разделения этапов и предполагать, что каждого взятого отдельно работника по поводу совершаемых им действий существует процесс мотивации. Но если показать то, как разворачивается процесс мотивации, ее логику и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель.

Можно указать на несколько факторов процесса, которые могут усложнять и делать более неясным процесс развертывания мотивации. Один из них - неочевидность мотивов: можно только догадаться, какие мотивы движут деятельностью конкретного человека при сходных потребностях. Но в вооруженным глазом определить эти мотивы по поведению определенного человека нельзя. Очень непросто выявить, какие мотивы являются основными для человека, а какие доминируют в осуществлении человеком действий в конкретных условиях и определенных ситуациях.

Другой фактор - транспортируемость мотивационного процесса, характер этой мотивации каждый раз разный и зависит только от того, какие потребности его начала. Сами эти потребности зачастую находятся в сложном взаимодействии между друг другом, а иногда прямо противоречат одна сторона другой.

Даже при тщательном изучении всех тонкостей мотивационной структуры человека невозможно предсказать какие-то изменения в его работе и его реакцию на действия внешнего мотивирования.

Дадим характер этапам мотивационного процесса.

1 этап - возникновение потребностей. Потребность, лежит в основе возникновения мотива к осуществлению определенных действия

2 этап - поиск путей устранения потребностей. Если потребность возникла и у человека появляется состояние неудовлетворенности, он

начинает искать действия для возможности устранения ее: это может быть удовлетворение, сознательно-волевое подавление и др.

3 этап - определение набора и направления необходимых действий. Определяется какими средствами необходимо обладать, чтобы в конечном итоге иметь возможность избежать возникшую потребность.

а) что необходимо получить, чтобы устранить потребность,

б) что необходимо сделать, чтобы получить это,

в) насколько это реально сделать, каковы средства, в какой мере можно достичь результата,

г) в какой мере возможный результат способен устранить потребность.

4 этап - осуществление действий. На этом этапе действия человека усиливается для того, чтобы осуществить выбранные им действия, которые в конечном итоге дадут ему результат, при помощи чего возможно уничтожить потребности.

5 этап - получение вознаграждения за осуществление действий.

вознаграждение в прямом смысле, то есть материальное поощрение определенных действия, которое в дальнейшем возможно обменять на необходимый для устранения потребности объект, либо другой желаемый результат.

6 этап - устранение потребностей. Все зависит от того, насколько нейтрализовано состояние неудовлетворенности, вызывавшее потребностью, а также, вызывает ли устранение потребности появление новых потребностей, не является ли данная потребность возрастающей по мере удовлетворения, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает поиск новых возможностей и осуществление новых действий по устранению оставшихся потребностей.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование труда человека создает

условия, при которых в результате трудовой деятельности работник будет трудиться еще эффективнее и более производительнее, т.е. возможно выполнение еще большего объема работы, чем было оговорено начальством и подчиненным заранее

В целом различают четыре основные формы стимулов:

1. Принуждение. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения, к примеру замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

2. Материальное поощрение. Сюда относятся материальные формы: заработная плата и повышение тарифной ставки, вознаграждение за достигнутые результаты, премии из дохода или прибыли, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и другие.

3. Моральное поощрение. Это поощрение направлено на удовлетворение моральных, духовных потребностей человека: благодарности в письменной и устной форме, почетные грамоты, доска почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др.

4. Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей и доводя их до результата без прямого внешнего поощрения.

Работник должен знать и понимать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при достижении результата, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина несет в себе элементы принуждения, ограничения свободы действий. Однако грань между тем что контролировать и стимулировать условна и подвижна, т.к. работник с сильной мотивацией обладает самодисциплиной, привычкой

добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Мотивация оказывает очень большое влияние на выполнение производственных обязанностей персоналом. Однако, между мотивацией и конечным результатом труда нет однозначной зависимости, т.к. на результаты труда оказывает влияние множество других факторов (например, квалификация и особенности работника, понимание им выполняемой задачи, удачливость и др.).

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Основные проблемы, которые могут возникнуть в компании, где присутствует низкая мотивация сотрудников:

1) Текучесть кадров. Серьезная проблема в турфирмах. В основном, связана с сезонностью работы. Многие компании набирают персонал к высокому сезону и расстаются с ним по его окончанию.

2) Низкая дисциплина. Увы, типичная проблема для турфирм. Руководство компаний пытается бороться с этим. Но особенно в крупных турфирмах это слабо получается. Опоздания на работу, длительные или частые перекуры и т.п. – весьма распространенные явления в турфирмах.

3) Отсутствие условий для самореализации сотрудников и их карьерного роста - характерная проблема для небольших агентств, где

минимальный штат сотрудников и директор компании является ее владельцем.

4) Почти в каждой операторской компании можно столкнуться с низким профессиональным уровнем сотрудников.

5) Безынициативность сотрудников часто встречается у сотрудников, проработавших много лет в одной компании, или у тех, кто получает твердые оклады независимо от сезона.

6) Неблагоприятная морально-психологическая атмосфера и конфликтность характерна для крупных операторских компаний, особенно там, где четко не прописаны должностные обязанности. У сотрудника появляются мысли, что он работает больше, чем коллега по цеху.

7) Незаинтересованность сотрудников в результатах деятельности компании при слабой связи результата труда с их вознаграждением. К счастью, руководство компаний все-таки старается материально стимулировать своих сотрудников. Противоречия между руководством и средним звеном могут возникнуть в любой сфере бизнеса.

В менеджменте применяются, по крайней мере, 6 способов не денежного стимулирования

1. Одобрение. Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги, которые, конечно всегда будут много значить.

Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. Существуют следующие правила менеджеров:

- хвалите сразу
- хвалите работу человека
- говорите, что довольны и вам приятно, что работник это сделал
- после этого не стоит стоять над душой работника, поэтому, выполнив свою миссию, уходите.

2. Действие. Служащие, которые приобретают акции и становятся совладельцами, ведут себя как владельцы. Но для того, чтобы использовать этот способ вознаграждения, предприятие должно использовать групповое принятие управленческого решения, вместо авторитарного и производить конкурентоспособный товар. Генри Форд также использовал этот метод. На его предприятиях рабочие были акционерами. Исследования Университета штата Мичиган показали, что использование этого способа вознаграждения может в 1,5 раза повысить доход фирмы. К сожалению, в нашей российской действительности существует жалкая пародия на эту систему по причине невыполнения вышеуказанных условий.

3. Вознаграждение свободным временем. Это поможет удержать сотрудников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока.

4. Взаимопонимание и проявление интереса к работнику. Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большой вес.

5. Продвижение по служебной лестнице и личный рост. Этот способ вознаграждения требует серьезных финансовых затрат высшего руководства. Продвижение вверх даёт власть, а не только материальные блага. Люди её любят даже больше, чем деньги.

6. Предоставление самостоятельности и любимой работы. Этот способ особенно хорош, когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют, что другую работу они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами.

Таким образом мотивация является процессом побуждения людей к труду, который предусматривает исполнение мотивов поведения человека для достижения личных целей или целей организации.

1.2. Основные методы мотивации и их влияние на управление персоналом в туристской организации

Сердцевиной менеджмента является мотивационный процесс активизации индивидуального и группового экономического поведения членов трудового коллектива на основе их самоорганизации. Основными компонентами мотивационного процесса являются:

- субъекты и объекты мотивации, обладающие системой внутренних биосоциальных факторов мотивации экономического поведения людей (творчество, потребности, установки, интересы, ценностные ориентации, мотивы и цели);

- внешние мотиваторы (стимулы) экономического поведения -- социально-политические условия, финансовая и налоговая политика, законодательно-правовые условия, производственная сфера, жилищно-бытовые условия, духовная среда, природно-географическая среда и др.

Существуют различные теории мотивации, базирующиеся на удовлетворении потребностей и побуждении людей к действиям. Среди них выделяют три наиболее известные теории мотивации по потребностям, разработанные А. Маслоу, Д. Мак-Клеландом и Ф. Герцбергом.

А. Маслоу — автор теории мотивации через иерархию потребностей. В соответствии с ней каждый индивид имеет иерархию из пяти базовых потребностей: на первом, самом нижнем уровне — это физиологические потребности, на втором — потребности в безопасности, на третьем — потребность в социальном признании, на четвертом — потребности в

уважении и, наконец, на пятом, самом высоком — потребность в самовыражении.

Другая теория мотивации, автором которой является Д. Мак-Клеланд, известна как теория трех потребностей: власти, успеха и причастности. В известной мере она сходна с теорией Маслоу: потребности во власти и успехе, например, характерны для людей, достигших удовлетворения своих потребностей между четвертым и пятым уровнями, а потребность в причастности свойственна людям, достигшим третьего уровня по теории Маслоу. Поэтому считают, что на практике эта теория в большей мере применима к мотивации людей, занимающих (или стремящихся занять) высокие позиции в организации.

В соответствии с двухфакторной теорией мотивации Ф. Герцберга все факторы, влияющие на работу, делятся на две большие группы: гигиенические, связанные с окружающей средой и факторы мотивации, отражающие характер и сущность самой работы. Гигиенические факторы — это размер оплаты, условия труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника. Эта группа факторов соответствует трем первым уровням потребностей по теории Маслоу. Если они удовлетворены, у работника не развивается чувство неудовлетворенности работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов, которые сопоставимы с двумя высшими уровнями мотивации по теории Маслоу. Они выражают мотивы жизни и трудовой деятельности работника: получение удовлетворенности от самой работы и ее результатов, продвижение по служебной лестнице, признание заслуг и достоинств со стороны других, самовыражение, ответственность, рост возможностей. В современных условиях большое значение приобретает также ощущение принадлежности к команде, организации и ее ценностным ориентациям.

Наряду с теориями мотивации, базирующимися на потребностях, учеными разработаны и другие подходы, которые получили название процессуальных теорий мотивации. Общим в них является то, что поведение людей в организации определяется не только их потребностями, но и восприятием и ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией и возможными последствиями выбранного типа поведения.

Теория ожиданий, например, рассматривает мотивацию как функцию ожидания вознаграждения за произведенные усилия. Мотивы, которые побуждают работника к определенному поведению, зависят от величины ожидания того, что это поведение приведет к результату, а также от того, как этот результат оценивается самим работником. В этой теории используются три переменные: привлекательность, соотношение между результатами и вознаграждением и соотношение между усилиями и результатами.

Теория справедливости исходит из того, что работники взвешивают свои усилия с вознаграждением и сравнивают полученный результат с оценкой других работников той же или других категорий. Если при этом обнаруживается несоответствие, возникает напряжение, которое является фактором мотивации.

Комплексная процессуальная теория, известная как модель Л. Портера — Э. Лоулера, рассматривает мотивацию как функцию потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в его получении.

В теории выделяют следующие главные методы мотивации:

-принуждение - основано на страхе подвергнуться наказанию, например, в виде увольнения, перевода на нижеоплачиваемую работу, штрафа и т.д.;

-вознаграждение - в виде систем материального (заработная плата, премии, участие в прибылях и т.д.) и нематериального (награда, благодарность и т.п.) стимулирования хорошего труда;

-солидарность - развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации, что достигается путем убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятного организационного климата. Применение каждого из методов мотивации или их сочетания зависит от конкретных условий, в которых работает организация. В административных системах, основанных на приказах и распоряжениях, корректное применение методов принуждения в отношении дисциплины, порядка работы, соблюдения норм, стандартов и прочих рабочих требований необходимо. Использование методов принуждения в творческих коллективах может нанести огромный вред, вызывая затухание энергии поиска, страх получения отрицательного результата.

Использование вознаграждения основано на положениях теории потребностей о том, что цели, стремления, ценности и поведение выступают как мотивы, а действия организации — как стимулы, которые в значительной мере определяют поведение работников. Все виды стимулов, используемых организациями, принято подразделять на две группы: материальные и нематериальные.

К первой группе относятся денежные стимулы в виде заработной платы, премий, надбавок, участия в капитале и прибылях, а также различные формы не денежных стимулов (например, предоставление льготных путевок на отдых и лечение, условия бытового обслуживания на предприятии, организация рабочих мест, санитарно-гигиенические условия и пр.).

Значение материальных стимулов возрастает при низком уровне обеспеченности работников предприятий и, наоборот, снижается при

существенном превышении его средних значений (по стране, региону, отрасли и пр.). Чаще всего материальные стимулы связываются с результатами труда отдельного работника, группы или организации в целом. Последний подход-стимулирование работников за достижение целей организации в целом - получил довольно широкое распространение в мировой практике в виде выплат годовых премий персоналу.

Наряду с материальными стимулами активно разрабатываются нематериальные, учитывающие следующие виды потребностей:

-социальные, отражающие потребности в самоутверждении, определенном социальном статусе и власти; они удовлетворяются путем расширения возможности принятия участия в управлении, в развитии навыков и умений, в продвижении по должностным ступеням;

-моральные, отражающие потребности в признании и реализуемые с помощью одобрения, благодарности и других форм позитивной оценки;

-творческие, включающие стимулы, позволяющие не только использовать, но и наращивать потенциал людей. Это создание соответствующей творческой обстановки, открытость в отношениях и информационном обеспечении, применение групповых форм работы, участие в конференциях и семинарах и т.п.;

-социально-психологические, отражающие потребности общения и представленные всеми элементами культуры организационных отношений как внутри организации, так и за ее пределами. Солидарности как методу мотивации придается большое значение там, где особенно ценится роль групповой и командной работы и прикладываются усилия к созданию благоприятного климата, объединяющего работников в единый целостный коллектив. Образцом применения солидарности являются японские компании с их кружками качества как способом коллективного подхода к постановке и решению производственных проблем.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих стадий. Естественно рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для того что бы знать того, как разворачивается процесс мотивации, выяснить ее логику и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их «вычлениить» невозможно. Требуются длительные и скрупулезные наблюдения для того, чтобы попытаться с достаточной степенью достоверности сказать о том, какие мотивы являются ведущими, движущими в мотивационном процессе человека.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит оттого, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. При этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов. Поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым,

является различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому.

Как видно, процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Во второй части данной главы будут рассмотрены основные теории мотивации, которые могут быть разбиты на две большие группы. Первую группу составляют теории, концентрирующиеся на выявлении и анализе содержания факторов мотивации, вторую - теории мотивации, точкой концентрации внимания которых являются динамика взаимодействия различных мотивов, т.е. то, как инициируется и направляется поведение человека.

1.3. Основные методы мотивации и их влияние на управление персоналом в туристической организации

Успех работы туристской фирмы заключается в самих работниках, работающие на ней. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных

сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.

Вполне естественно, что на каждом крупном туристском предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости, с учетом интересов фирмы и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его мотивации, в учете индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т. д.

Главный потенциал туристского предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Ведь именно люди делают работу, подают идеи и позволяют фирме существовать.

Без людей не может быть организации, без квалификации кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри предприятия (организации).

Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали:

- Основные факторы конкурентоспособности
- обеспеченность рабочей силой
- степень мотивации рабочей силы
- организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала

Формирование резерва кадров на основе анализа общей и дополнительной потребности в персонале и политики планирования карьеры (организация привлечения кандидатов; разработка способов и методов отбора кандидатов; разработка процессов найма и увольнения работников).

Организация обучения персонала с применением методов диагностирования и оценки эффективности персонала (организация профессионального тестирования новых работников; организация переподготовки и повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями рынка и потребностями организации; отбор персонала для обучения; разработка форм обучения; разработка адаптированных программ обучения; подбор преподавателей, проведение постоянного мониторинга рынка делового и профессионального образования).

Обеспечение социального равновесия, принятие мер по поддержанию благоприятного социально-психологического климата в организации, проведение психологического тестирования персонала, контроль за адаптацией персонала в организации.

Повышение эффективности работы персонала на основе рационализации структур и штатов, управления дисциплиной.

Совершенствование организации оплаты и стимулирования работников организации (анализ рабочих мест; проведение деления персонала на категории; разработка форм и систем оплаты; разработка компенсационного пакета; организация процесса оценки эффективности сотрудников; контроль выдвижений и ротации работников).

Постоянное совершенствование форм и методов управления кадрами на основе внедрения современных научно обоснованных, в том числе компьютерных, технологий работы с персоналом, унификация документации по кадровому делопроизводству.

Осуществление консультирования и подготовки рекомендаций руководству организации по вопросам правомерной защиты от противоправных посягательств на деятельность компании.

Организация защиты жизни и здоровья сотрудников и имущества организации, в том числе противопожарной безопасности, внедрение мероприятий по технике безопасности.

Осуществление представительских функций от имени организации во внешних организациях, связанных с выполнением задач подразделения, выполнение функций подразделения по связям с общественностью, средствами массовой информации.

Методы управления персоналом (МУП) — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута».

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника».

Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на

автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

В условиях функционирования автоматизированной системы управления организуются массивы норм и нормативов на информационных носителях ЭВМ в информационно-вычислительном центре (ИВЦ).

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатейший опыт, которым обладают работники аппарата управления. К актам организационно-методического инструктирования относятся: должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала; методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общее целевое назначение; методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи; рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.

Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, совместно или по согласованию с соответствующими

общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации.

Распоряжения и указания издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости

продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека.

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в

коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование.

Социологические методы исследования, являясь научным инструментарием в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем — в ходе диалога с собеседником — получение необходимой информации.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов

планирования психологического климата и достижения конечных результатов. Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов. К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести: формирование подразделений («команд») на основе психологического соответствия сотрудников; комфортный психологический климат в коллективе; формирование личной мотивации людей исходя из философии организации; минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражения); разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников; рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования; формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета). Более подробная классификация методов управления персоналом по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом.

По этому признаку выделяются методы:

- найма, отбора и приема персонала;
- деловой оценки персонала;
- социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала;
- мотивации трудовой деятельности персонала;
- организации системы обучения персонала;

- управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;

- высвобождения персонала.

Глава 2. Анализ системы мотивации персонала туристического агентства ООО «Мари-Тур»

2.1. Краткая характеристика туристского агентства ООО «Мари-Тур»

Нами было рассмотрено туристическое агентство «Мари-Тур». ООО «Мари-Тур» - общество с ограниченной ответственностью.

ООО «Мари-Тур» находится по адресу г. Красноярск, ул. Партизана-Железняка 18, оф. 4-03ф тел. 8-902-992-18 54; сайт: <http://www.mary-tour24.ru/> Юридический адрес: 690091. Режим работы: круглогодичный, в будни с 12:00 - 19:00, выходные дни: суббота, воскресенье. Удобное месторасположение организации в центральной части города способствует привлечению большого количества туристов и партнёров по бизнесу. На здании имеется указатели с логотипом фирмы, что упрощает поиск офиса.

Внутреннее помещение функционально удобно для посетителей, работающего персонала и имеет эстетичный вид. Современные модульные столы для приема посетителей, оборудование компьютерной техникой и другие декоративные усовершенствования, вежливое обращение и квалифицированные объяснения персонала способствует привлечению большего количества туристов к приобретению туров. Предприятие арендует помещение под офис в многоэтажном здании. На входной двери расположена вывеска, где указан перечень предлагаемых услуг фирмы: Горящие туры, авиабилеты, страхование, VIP-туры, визы, курорты СНГ. Также указан номер телефона фирмы.

Внутри помещения имеются места для отдыха посетителей, представляются различные брошюры, проспекты и фотографии предлагаемых туров.

Сотрудники, работающие в компании, являются квалифицированными специалистами со стажем работы в области туризма. Они четко ставят перед собой конкретные цели и задачи, для того чтобы максимально удовлетворить потребности своих клиентов.

ООО «Мари-Тур» работает в такие направления как Таиланд, Париж, Кипр, Греция, Тунис, Болгария, Египет, ОАЭ, Вьетнам, Индонезия, Сингапур, Мальдивы, Доминикана, Куба, Израиль, Иордания, США, Мексика, Бразилия, Малайзия, Маврикий, Гонконг, Китай, Индия, Шри-Ланка, Филиппины, Австрия, Чехия, Франция, Сейшелы, Италия.

Турфирма "Мари-Тур" организует различные формы туризма.

Во-первых, фирма занимается организованным туризмом - т.е. клиенты путешествуют по заранее обговоренному маршруту и регламенту, установленному турфирмой. При этом туристы и туристская фирма связаны между собой взаимными требованиями и обязательствами: туристы обязаны вовремя и полностью оплатить стоимость путешествия, турфирма обязана предоставить все те услуги, которые были заранее оговорены участниками путешествия.

Групповой туризм - вид туризма, при котором туристское путешествие совершают группы людей (в том числе и семьи) по индивидуальному плану или по плану туристской фирмы, включающему определение районов посещения, продолжительность остановок, условий ночлега и т.п. Во время путешествия группы возникает временный коллектив, который обеспечивает высокую степень воспитательного воздействия в ходе встреч, контактов и бесед, предусмотренных программами пребывания групп на маршрутах или туристских центрах. Возможность получения группового тарифа делает этот вид туризма весьма привлекательным. У фирмы "Мари-Тур" есть множество постоянных клиентов, которые заказывают именно такую форму путешествия. Заранее обговаривается маршрут, программа, цена, условия

путешествия и проживания. Групповые поездки возможны в любые направления.

Дальний туризм - поездки, требующие значительных затрат времени на проезд к месту назначения (свыше четырех часов самолетом, четырех дней автомобилем или поездом и т.д.).

Лечебно-оздоровительный туризм - вид туризма, совершаемый с оздоровительными или лечебными целями. Курорты предоставляют туристам комплексы лечебно-оздоровительных процедур, услуги массажных кабинетов и т.п.

Детский туризм - организованное путешествие группы детей школьного возраста (от 7 до 17 лет) в сопровождении руководителя. В современных условиях существует в новых формах: образовательного детского туризма с целью изучения иностранного языка; оздоровительного детского туризма в спортивных и летних лагерях, расположенных как на территории нашей страны, так и за рубежом; экскурсионно-познавательного детского туризма.

Обращаясь в туристическое агентство «Мари-Тур», клиенту в первую очередь, объясняют, какие услуги он приобретает и как ими воспользоваться, а также гарантии и обязательства агентства и свои права.

В агентстве имеется городской телефон, принтер, несколько компьютеров, подключение к сети Internet. Принадлежности, которые облегчают многие вопросы, связанные с работой с бумагами, оформлением договоров, составлением различных документов.

Общая численность штата работников предприятия – 4 человека. Генеральный директор компании (она же бухгалтер) - Семенова Наталья, менеджер по интернет продвижению - Тарасюк Мария, менеджер по продажам – Демиденко Полина, менеджер по продажам - Архипенко Тамара

Опыт успешной работы директора компании на рынке туристского бизнеса более 9 лет.

Из которых 5 лет занимает лидирующие позиции на туристическом рынке и вход в топ 20 лидирующих компаний.

В ООО «Мари-Тур» принята линейно-функциональная организационная структура управления по которой существует и работает туристическая компания. На рисунке 1 представлена схема организационной структуры турагентства «Мари-Тур».



Рис. 1. Организационная структура

Линейное управление - наиболее упрощённая система, преимуществами которой являются: четкость взаимоотношений, сокращений расходов на содержание управленческого персонала, повышенная степень ответственности руководителей.

Согласно, линейному управлению каждый подчиненный имеет только одного руководителя, который единолично отдает распоряжения, контролирует и руководит работой исполнителей. Поскольку руководитель не может учитывать все стороны деятельности объекта, линейное управление организации сочетается с функциональным, предусматривающим разделение функций управления между отдельными подразделениями аппарата управления.

Наработка устойчивой базы постоянных клиентов, позволяющей в любой сезон держать уровень прибыли выше точки безубыточности, заключенные договора со всеми крупными туроператорами, полученная повышенная комиссия у большинства из них. Принимает решения о приеме на работу или увольнению сотрудников, разрабатывает программы совершенствования внутривыпускных отношений. (Приложение В).

Менеджер по продажам; менеджер по интернет продвижению – Демиденко Полина, Тарасюк Тамара, Тарасюк Мария.

Целью турагентства «Мари-Тур» является:

- удовлетворение потребностей населения;
- привлечение клиентов;
- повышение прибыли и имиджа предприятия.

Туристское агентство сотрудничает с такими крупными туроператорами как: coral travel, tez tour, анекс тур, pegas touristik, три кита, библиоглобус.

Миссия фирмы: организация высококачественного и разнообразного отдыха по всему Миру с индивидуальным подходом к каждому клиенту. Представление отдыха максимально комфортным и выгодным. Воплотить мечту об идеальном отдыхе для каждого. Сделать так, чтобы отдых ассоциировался не с организационной морокой, а с удовольствием и свежими впечатлениями. Цель - сделать людей отдохнувшими, счастливыми, помочь им забыть о повседневной суете и перенестись в «идеальный мир», где можно ни о чем не волноваться и не беспокоиться.

Основные направления деятельности предприятия:

- оказание услуг в области туризма;
- осуществление туристической деятельности в ближнем и дальнем зарубежье;
- организация туристических поездок, командировок специалистов;

- обслуживание частных и деловых поездок, культурных, гастрольных, благотворительных и других мероприятий;
- участие в организации и эксплуатации отелей, турбаз, мотелей;
- продажа авиабилетов на внутренние и зарубежные рейсы авиакомпаний различных стран.

Для того чтобы усовершенствовать управление туристической фирмы

- усовершенствовать базу данных о спросе населения, что увеличит количество потенциальных клиентов;
 - для совершенствования в договорах с клиентами должны быть прописаны все пункты, которые удовлетворят клиента согласно его оплате, что позволит фирме и его клиенту более уверенно себя чувствовать;
 - ввести контроль по соблюдению договорных обязательств с зарубежными партнерами, что улучшит качество услуг;
 - провести стажировку персонала в целях повышения квалификации в сфере услуг туристического бизнеса, для улучшения качества услуг на международном рынке туристической фирмы «Мари-Тур»;
 - работать над повышением репутации фирмы;
 - выбрать платежеспособную страховую компанию, у которой заключен договор с сервисной компанией по обслуживанию граждан, выезжающих за границу для оказания медицинских услуг при страховом событии;
 - организовать представительство в странах дальнего зарубежья.
 - необходимо расширять спектр услуг (разрабатывать новые турпродукты)
- работать над повышением репутации.

2.2. Анализ кадрового состава филиала агентства ООО «Мари-Тур»

В процессе анализа численности работников нами было установлено:

- соответствие фактической среднесписочной численности, предусмотренной в штатном расписании,
- динамика численности работников в сравнении с динамикой товарооборота,
- движение и текучесть рабочей силы в отчетном периоде,
- изменения в профессионально-квалификационном составе,
- использование календарного фонда рабочего времени,
- влияние на изменение численности работников внедрения мероприятий по механизации трудоемких процессов, рационализации рабочих мест и др.

Следовательно, имеет смысл проанализировать состав и структуру кадрового персонала ООО «Мари-Тур», для этого рассмотрим таблицу 1.

Таблица 1

Кадровый состав

№ п/п Наименование должности	Кол-во штатных единиц
1. Директор	1
2. Менеджер по продажам	2
3. Менеджер по интернет продвижению	1
Всего	4

По состоянию на 1.04.2018 г. среднесписочная численность работников составила 4 человека. Далее рассмотрим укомплектованность кадрами с высшим и средним специальным образованием и определим их удельный вес в общей численности персонала.

Таблица 2

Структура работников с высшим и средним специальным образованием

Образование	Должность	Кол-во чел.
Высшее	Директор	1
	Менеджер по продажам	1
Всего с высшим образованием 2 человека		
Среднее специальное	Менеджер по продажам	1
	Менеджер по Интернет продвижению	1
Всего со средне специальным образованием 2 человека		

Директор осуществляет руководство финансовой и хозяйственной деятельностью организации, обеспечивает соблюдение законности в деятельности фирмы, составляет стратегические и текущие планы, организует работу организации эффективное взаимодействие всех структурных подразделений фирмы. Он же главный бухгалтер:

- производит начисления и выплату заработной платы;
- составляет отчет по финансовой деятельности;
- обрабатывает информацию и своевременно предупреждает о негативных явлениях в финансовой деятельности;
- мобилизует внутривыпускные резервы и эффективно их использует.

Менеджер по продажам осуществляет анализ потребительского спроса и приемом групп туристов.

Менеджера по интернет продвижению предоставляет всю необходимую информацию клиентам, отвечает на телефонные звонки поддерживает связь с фирмами – сотрудниками, занимается оформлением загранпаспортов, виз и покупкой билетов.

Менеджер по продажам осуществляет анализ потребительского спроса, а также прием и отправку групп туристов, предоставляет всю необходимую информацию клиентам, отвечает на телефонные звонки, поддерживает связь с фирмами – сотрудниками, занимается оформлением путевок и покупкой билетов.

Проанализируем основные экономические и трудовые показатели ООО «Мари Тур»

Трудовой потенциал организации складывается из следующих характеристик: структуры персонала по категориям (руководители, специалисты), образовательного состава (структуры персонала по образованию), возрастного состава, структуре по полу, структуре по стажу, уровня профессиональной подготовки.

Разработка плановых (прогнозных) расчетов по труду включает определение среднесписочной численности работников и составления штатного расписания, расчеты фонда заработной платы и производительности труда. Составление плана по труду начинается с определения численности работников и составления штатного расписания.

Факторы, определяющие изменение производительности труда - это объективные и субъективные причины, обуславливающие изменение этого показателя. Факторами называются движущие силы, под воздействием которых изменяется производительность труда (одни способствуют ее повышению, другие могут вызвать снижение). К первой группе факторов относится все, что связано с повышением производительной силы труда, улучшением организации труда и др.; ко второй группе - недостатки в организации труда, отрицательное влияние негативных элементов социальной обстановки.

Факторы можно также разделить на внутренние и внешние.

Внутренние факторы включают: уровень технической вооруженности предприятия, эффективность применяемой технологии, энерговооруженность труда, организацию труда, действенность применяемых систем стимулирования, обучение кадров и тому подобное - то есть все зависящее от коллектива предприятия и его руководителя.

К внешним факторам относятся: изменение ассортимента продукции и товаров, уровень кооперации с другими предприятиями, природные условия и т. п.

По внутреннему содержанию и сущности все факторы можно объединить в три группы:

- материально-технические,
- организационные
- социально - экономические факторы.

К материально-техническим факторам роста производительности труда относится повышение технической и энергетической вооруженности труда на основе непрерывного развития научно-технического прогресса, К организационным факторам относится организация производства.

Важнейшими условиями улучшения организации производства являются: повышение качества планирования, своевременное внедрение новой техники и технологии, модернизация действующего оборудования. Все организационные факторы тесно связаны друг с другом и представляют собой единую систему организации производства, труда и управления.

Социально-экономическими факторами, влияющими на производительность труда, являются:

- материальная и моральная заинтересованность в результатах труда;
- уровень квалификации работников, качество их профессиональной подготовки;

- отношение к труду, трудовая дисциплина и внутренняя самодисциплина, основанные на интересах и воспитании;
- изменение форм собственности на средства производства;
- демократизация политической и производственной жизни и развитие на этой основе самоуправления.

На изменение производительности труда в торговле влияют следующие факторы:

изменение цен; изменение товарной структуры продаж; изменения объема продаж (товарооборота); состояние материально - технической базы и уровень технической оснащенности предприятий; уровень организации труда; условия труда работников; состав и квалификация кадров, текучесть кадров и другие.

В работе рассчитана динамика производительности труда. Однако изменение товарооборота на одного работника торговли в стоимостном выражении не всегда правильно отражает динамику производительности труда

В состав персонала ООО «Мари-тур» входят только две категории: руководители и специалисты. В течение 2008-2018 гг. доля специалистов и руководителей не изменилась.

Возраст большей части кадрового состава организации находится в пределах 23-45 лет, т.е. персонал можно назвать молодым.

Анализ персонала по стажу показал, что основную долю занимают работники, проработавшие в организации более 3-х лет, при этом значение доли их в течение этого времени увеличивается. Персонал молодой, активный, большая часть из которого имеет достаточный опыт работы и уровень профессиональной подготовки в своей области.

За 2008-2017гг. эффективность деятельности организации по ряду показателей улучшилась. За рассматриваемый период объем продаж возрос

на 62%; величина основных фондов – на 14,8%; производительность труда – на 27,3%; прибыль увеличилась на 73,5%.

Средняя заработная плата на одного работника в организации увеличилась на 6%, при этом фонд заработной платы в целом по организации в рассматриваемом периоде возрос на 32,3%. Разные темпы роста средней заработной платы работников организации и общего фонда заработной платы говорит о неравномерном увеличении заработной платы отдельных категорий работников. Рост заработной платы руководителей превышает рост заработной платы специалистов.

Системы управления персоналом на ООО «Мари-Тур» недостаточно эффективна, т.к. при более детальном ее анализе выясняется, что в процессе управления персоналом организации происходит дублирование некоторых функций, соответственно, происходит напрасная трата рабочего времени и сил управляющих, а также недостаточное внимание другим функциям и сферам управления персоналом, таким, например, как обучение и развитие персонала, его стимулирование.

Процесс планирования количественной потребности в ООО «Мари-тур» выглядит следующим образом: на совещании у директора компании (в том числе бухгалтер) определяют состав экспертной комиссии, в состав которой входят все специалисты организации. Директор анализирует прогнозируемые показатели деятельности компании, которые предварительно готовит специалист, высказывает собственное мнение о необходимости найма на работу новых работников. После чего директор, взвесив все возможные варианты, принимает окончательное решение о необходимости найма на работу дополнительного персонала.

Основной задачей отбора персонала является оценка кандидатов на вакантную должность. В процессе отбора персонала могут участвовать как внешние по отношению к организации работодателю кандидаты на

должность, так и собственные сотрудники. В процессе данного вида оценки проверяется соответствие кандидата требованиям должности или рабочего места.

Согласно Положению, об отборе персонала ООО «Мари-тур», отбор персонала проходит в две стадии:

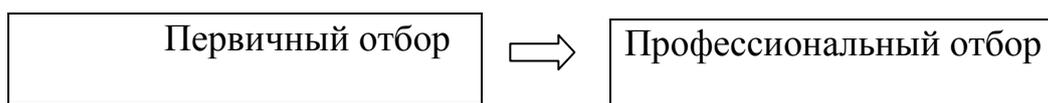


Рис. 2. Стадии отбора персонала

Первичный отбор – процесс отбора кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия определенной должности. Первичный отбор служит основой отбора персонала на индивидуальной основе.

Профессиональный отбор – процедура дифференциации кандидатов по степени их соответствия определенному виду деятельности и принятия решения о пригодности или непригодности кандидатов.

Профессиональный отбор осуществляется путем собеседования, на котором устанавливается наличие:

- медицинских и психофизиологических противопоказаний для работы в конкретной области деятельности;
- соответствия индивидуальных данных кандидата предъявляемым к работнику на данной должности требованиям.

1. Согласно Положению, об отборе персонала в ООО «Мари-тур» первичный отбор персонала заключается в «конкурсе резюме»: кандидат на вакантную должность заполняет три документа – бланк-резюме.

2. Вышеописанный документ, который кандидат на вакантную должность заполняет без собеседования с каким-либо сотрудником

предприятия, попадают на стол руководителя отдела, в который стремится поступить кандидат на вакантную должность. После отбора подходящих (по мнению руководителя отдела) резюме кандидат приглашается на собеседование к руководителю предприятия; к моменту собеседования руководитель соответствующего отдела уже имеет некоторое представление о кандидате ввиду анализа анкетных и тестовых данных. Проводящий собеседование руководитель отдела перед встречей соискателя с руководителем предприятия заполняет бланк личной спецификации кандидата, который содержит оценки кандидата на конкретную вакантную должность

Ознакомившись с бланком личной спецификации, руководитель предприятия становится до некоторой степени подготовленным к собеседованию, знает, чего можно ждать от кандидата и что нужно от кандидата предприятию. Решение о приеме на работу кандидата на вакантную должность принимается руководителем предприятия по результатам собеседования.

Ставя перед собой основную задачу – улучшение качества обслуживания клиента, – организация ООО «Мари-Тур» признает тот факт, что выполнение этой задачи целиком и полностью зависит, и осуществляется ее сотрудниками. Именно сотрудники ежедневно решают коммерческие, финансовые и управленческие вопросы, общаются с клиентами и поставщиками, государственными и общественными органами, внимательно следящими за деятельностью организации. Именно сотрудники ежедневно создают те самые ценности, которые обеспечивают благополучие организации, ее собственников и сотрудников, ее клиентов и партнеров.

Система стимулирования труда в ООО «Мари-Тур» состоит из следующих элементов:

- административное стимулирование труда;

- стимулирование труда через оплату труда.

После рассмотрения существующего на предприятии подхода к работе с персоналом сделаем вывод о внедрении современных кадровых технологий на этом предприятии.

Исследуемая компания ООО «Мари-тур» имеет проработанную кадровую политику и проводит разностороннюю кадровую деятельность. Основным принципом кадровой политики агентства – сближение интересов компании с интересами каждого работника. Кадровую политику данной организации можно охарактеризовать как активную. С точки зрения ориентации на персонал организации кадровая политика организации является открытой, так как организация прозрачна для потенциальных сотрудников и готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией.

Рассмотренная кадровая политика туристического агентства является вполне удовлетворительной, но, однако не лишена и ряда недостатков. Конкретизируем это утверждение, приведя выводы по результатам анализа таковы:

1) Анализ оценки персоналом методов стимулирования показывает, что работники не удовлетворены тем, как менеджмент решает вопросы вовлечения в дела и решает проблемы предприятия, возможности самореализации.

2) Анализ мотивации труда персонала, основанный на исследовании технико-экономических показателей деятельности предприятия выявил их положительную динамику, что свидетельствует об успешной хозяйственной деятельности предприятия вообще и, в частности, об эффективности мотивации труда.

3) С одной стороны, существующие на предприятии подходы к

управлению персоналом ориентирована на «рост изнутри», т.е. на повышение квалификации и продвижение по службе своих же сотрудников; с другой стороны, нет четкого плана карьерного роста сотрудников на каждой должности.

Мероприятия по повышению эффективности кадровой политики организации

1. Нематериальное стимулирование – кроме денежных выплат в организации придается большое значение нематериальной мотивации перспективных специалистов. Одной из задач директора является побуждение подчиненных к эффективной работе. Однако вряд ли он сможет двигать вперед команду, не осознавая собственных целей и не чувствуя внутреннего подъема. Эта психологическая составляющая называется «удовлетворенность жизнью», она связана с уровнем самооценки, внутренним контролем, наличием или отсутствием депрессии. Степень удовлетворенности менеджеров своим настоящим положением и перспективами в компании необходимо измерять и анализировать. Они включают в себя открытые опросы и скрытые методики: получение информации о намерениях сменить работу, недовольство отдельными проблемами в своей деятельности или организацией в целом.

Моральная поддержка, искренний интерес к личности специалиста играет довольно значимую роль в формировании лояльности сотрудников к организации. Даже если директор фирмы склонен поддерживать дистанцию в отношениях с подчиненными, ему стоит быть более внимательным к ценным специалистам, профессионалам. Неформальные беседы, интерес, проявленный к мнению сотрудника по тем или иным вопросам, создают атмосферу доверия и уважения, которая порой бывает более весома, чем материальное стимулирование. Внимание должно подкрепляться и конкретными действиями начальства.

Большое значение имеет оповещение всего коллектива об участии специалистов, зачисленных в кадровый резерв, во внешних отраслевых творческих конкурсах и семинарах. Эта информация должна быть доступной для всех. В этом случае сотрудник знает, что его личные достижения важны для организации. Наилучшего эффекта проще добиться, создав в организации «семейную» атмосферу. Подобные мероприятия также способствуют удержанию профессионалов в организации.

2. Планирование карьеры работников - эффективность профессиональной деятельности тесно связана с успехом человека в профессии, с его карьерой.

Каждый человек имеет свою систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта, поэтому карьера и ее планирование являются индивидуальным процессом. Вместе с тем необходимость совмещения личных особенностей и интеллектуальных возможностей человека с конкретным местом работы ставит перед службами управления персоналом задачу управления карьерными процессами.

Цели управления профессиональной карьерой со стороны ООО «Мари-Тур»:

- эффективное использование профессиональных способностей персонала в интересах дела, достижения целей и решения задач организации;
- своевременное обеспечение организации необходимым ей количеством персонала с соответствующим профессиональным опытом;
- создание эффективных стимулов для трудовой мотивации и профессионального развития персонала;
- обеспечение относительно стабильного состава персонала.

Цели управления профессиональной карьерой со стороны персонала:

- достижение более высокого должностного статуса в организации, возможность получения более высокой оплаты труда;

- получение более содержательной и адекватной профессиональным интересам, и склонностям работы;
- развитие профессиональных способностей и повышение квалификации за счет туристического агентства и др.

2.3. Анализ существующей системы мотивации персонала в туристическом агентстве ООО «Мари-Тур»

Система стимулирования персонала любой компании - сложный и многогранный процесс, основная задача которого «создать систему вознаграждения по результатам труда и рассмотрении этой системы как инвестиции, требующей оптимизации ее стоимости для достижения конкурентного преимущества».

На тему мотивации персонала существует много теорий и концепций их воплощения. Но, на вряд ли, мы найдем компанию, в которой четко придерживались бы определенной теории. На практике мы видим комбинированные варианты воплощения этих концепций.

Очевидно, что размер заработной платы - это безусловно сильный рычаг стимулирования сотрудников компании. И в туристической отрасли является безусловным лидером в вопросе мотивации сотрудников.

Улучшенные условия труда. Гибкий график, сдвиги времени начала и окончания работы активно используются в сфере туризма, но скорее ради клиента, нежели ради сотрудников. Это позволяет максимально пойти навстречу пожеланиям клиентов, которым удобно заезжать для обсуждения вопросов отдыха либо до начала своей работы, либо после. Что касается графика отпусков, то в туризме он, как правило, строится с учетом туристического сезона. Руководители заранее, при приеме на работу, оговаривают, что в высокий сезон отпуска не предоставляются.

Карьерный рост. Идеально, когда в рамках одной компании у сотрудника есть возможность построить карьеру. Что касается агентств, то

карьерный рост там маловероятен. Директор и хозяин - это зачастую одно лицо или приближенное к нему. Можно вырасти от курьера до менеджера и, пожалуй, все.

Помимо социальных выплат, в сфере туризма очень распространено моральное стимулирование. Это и поощрительные сертификаты, и присуждение званий отличившимся менеджерам и агентствам, и вручение памятных ценных подарков. Естественно, при переходе на новую работу эти сертификаты, дипломы и т.п. имеют хороший вес.

В наше время жесткой конкуренции сложно удержать сильных сотрудников и привлечь новые квалифицированные кадры. Опросы показывают, что высокая зарплата - далеко не всегда определяющий фактор при поиске работы. Потенциальному сотруднику важно получать удовольствие от работы, признание хорошо выполненной работы, ее престиж, перспективы роста, стабильность, возможность проявить себя...

Стимулирование сотрудников - процесс, требующий постоянного внимания и работы со стороны руководства. Чем выше компетентность сотрудников, тем сильнее они нацелены на производительный труд, тем выше эффективность работы компании.

Исследование, реализованное нами, проводилось в сфере туризма. Оно охватило туристическую фирму «Мари-Тур».

В фирме разработана система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности.

Для отдельных работников и групп работников установлены градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества. Оплата труда работников происходит в полном

соответствии с их трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектива, в том числе по повышению объема продукции.

В ООО «Мари-Тур» ежегодно заключается коллективный договор, в котором отражаются повышение эффективности продаж путевок, и направление использования прибыли, принципы трудового коллектива и обеспечение занятости, организации труда и заработной платы.

Благодаря этому директор агентства может анализировать эффективность продаж и прибыли.

Глава 3. Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование системы мотивации персонала туристского агентства «Мари-Тур»

3.1. Рекомендации по совершенствованию мотивационной деятельности предприятия

На основе проведенного анализа системы мотивации ООО «Мари-Тур» можно сделать заключительный вывод: организация обладает средним мотивационным потенциалом.

- слабая выраженность внутренних механизмов и форм мотивации,
- отсутствуют условия, которые обеспечивают взаимодействие работников, что не позволяют им само реализоваться,
- работники не заинтересованы в карьерном росте, поскольку не видят возможностей для построения карьеры,
- состав сотрудников ориентирован на материальное стимулирование.

Для повышения мотивации на предприятия, руководству следует:

- выделить должность специалиста по мотивации трудовой деятельности;

- создать четкое описание прав и обязанностей работников и работодателя.

- создать коммуникационное поле, которое будет вовлекать в процесс общения, обеспечивать необходимое взаимодействие.

- наличие социального пакета

Самые распространенные социальные пакеты:

1. Оплата питания сотрудников. Может быть частичной или полной.

2. Оплата проезда сотрудников. Как правило, это предлагается далеко не всем. Но курьер или сотрудник, который провожает/встречает группы в аэропорту, всегда получают компенсацию своих транспортных расходов.

3. Оплата разговоров по мобильному телефону. Опять же применяется по отношению к тем сотрудникам, которые активно используют мобильный телефон по рабочим вопросам.

Обучение сотрудников. Широко используется в турфирмах:

а) бесплатные семинары, которые организуют операторские компании для сотрудников агентств, работающих с ними

б) инфо-туры в страны, на которых специализируется оператор. Для менеджеров агентств, показавших высокие результаты продаж, тур предоставляется бесплатно или со скидками.

в) оплата (полная или частичная) отдыха сотрудника.

Таким образом, наличие социального пакета окажет положительное влияние, как на трудовую деятельность конкретного сотрудника, так и предприятия в целом. Во-первых, увеличивается работоспособность сотрудников, во-вторых, повысится производительность труда, в-третьих произойдет укрепление трудовой дисциплины. Все это в конечном итоге, приведет к росту финансовых результатов турфирмы.

Подводя итог, стоит отметить, что мероприятия по улучшению мотивационного процесса и стимулирования труда содействуют развитию

интереса к своей работе и чувства собственной полезности работников, что в свою очередь, ведет к повышению качества выполняемых работ, а в дальнейшем и ее конкурентоспособности, в конечном счете, достижению высокой эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

В ходе проведенного исследования мотивации персонала в ООО «Мари-Тур» была выявлена следующая проблема:

Недостаточно высокий уровень мотивации персонала в организации.

3.2. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации

Заработная плата является одной из самых важных частей системы оплаты труда и стимулирования труда, одним из инструментов воздействия на эффективность труда работника.

В связи с тем, что одним из основных мотивов работники считают заработную плату в турфирме «Мари-Тур» применяется распространенная для подобного рода компаний система оплаты труда. Уровень заработной платы в турфирме «Мари-Тур» достаточно невысок. Работниками заработная плата связывается с трудовым вкладом в данной компании и разработка системы мотивации персоналом должна основываться на разработке системы оплаты труда соответственно профессиональным и личностным качествам сотрудника, а также возможность повышения уровня премиальных выплат.

Мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда:

Повышение уровня постоянной части заработной платы обеспечит уверенность в завтрашнем дне, а также стабильность работы.

- Повышение уровня дополнительных премиальных выплат:

- введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемых в процентах от стоимости выполненных работ – для

работников, способных влиять на объем продаж (менеджеры высшего звена, начальники смен);

- выплата бонусов – годовых вознаграждений по итогам работы всей смены, с учетом изменения объема выполненных работ.

Для усиления мотивации работников к труду необходимо выполнить следующие условия:

- руководству компании необходимо сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями работников и привести их в должное соответствие;

- руководству необходимо установить твердое соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами. Вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу;

- руководителям и менеджерам турфирмы «Мари-Тур» необходимо формировать высокий, но достижимый уровень результативности, ожидаемый от подчиненных, и внушить им уверенность, что они могут добиться этого уровня результативности, если приложат силы;

- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повысить трудовую мотивацию.

Необходимо разработать систему оценивания личного вклада работника. Важно, чтобы новая система мотивации труда была простой для понимания работника. Рассмотрим более подробно возможности развития мотивации в указанных направлениях.

Для данной компании было разработано несколько положений по совершенствованию системы материальной мотивации:

- разработка константной части заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) на основе определения внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест;

- разработка переменной части денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда.

Оплата труда работника в данной системе делится на две основные составляющие – константная и переменная:

Константная часть оплаты труда – постоянная часть заработной платы – гарантированная компенсация работнику за его труд в компании, то есть вознаграждение за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями.

Переменная часть оплаты труда разделяется на:

- премиальная система для исполнительских звеньев – бонус;
- премиальная система, стимулирующая прогрессивных для организации нововведений (рацпредложений, перспективных идей) – прогресс-бонус.

Переменная часть денежного вознаграждения, которая выплачивается сотрудникам, будет базироваться на оценке результатов труда каждого отдельного работника. Выплата премий должна производиться в зависимости от объемов продаж. Это должно повысить заинтересованность работников в высоких результатах своего труда и соответственно, в конечных результатах деятельности компании. Необходимо обратить внимание на то, что размеры материального вознаграждения не должны быть для коллектива тайной, чтобы весь персонал мог убедиться в том, что эффективный труд и инициатива всемерно поощряются руководством.

Текущее премирование необходимо осуществлять по результатам выполнения должностных обязанностей за месяц в случае достижения работником высоких производственных показателей при одновременном безупречном выполнении работником трудовых обязанностей, которые возложены на него трудовым договором, должностной инструкцией и

коллективным договором, а также распоряжениями непосредственного руководителя. При этом под высокими производственными показателями следует понимать: рост объема продаж и связанных с ними доходов, соблюдение договорной дисциплины.

Системы индивидуального стимулирования более сильно влияют на поведение работника в части достижения тех целей, которые были перед ним установлены. Данная система премирования представляет собой формализованные программы, где размер вознаграждения основан полностью на количественных параметрах и имеют своей целью достижение определенного уровня продаж. Здесь работник контролирует результаты и эти результаты можно количественно оценить в краткосрочном интервале. Оплата от выполненного объема говорит в своем названии сама за себя. Данная схема оплаты не несет в себе никакого риска для работодателя, так как непроизводительный труд не оплачивается.

Соединение материальных интересов сотрудников с целями компании дают возможность последней привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, используя труд оптимального количества сотрудников.

Преимущества данной системы: Гибкость – способность чутко реагировать на изменение эффективности работы сотрудника.

Мощный мотивационный потенциал: подбор критериев для оценки в четком соответствии с целями предприятия позволяет поощрять «правильное» поведение персонала, одновременно удовлетворяя его интересы (что является «голубой мечтой» всех работодателей).

Система дает возможность использовать и метод поощрения, и метод наказания. Поощрение довольно сильно увеличивается при максимальных показателях, а наказание присутствует не в классической форме штрафа,

демонизирующее влияние которого известно, а в форме понижающего коэффициента при не достижении нужных предприятию показателей [16].

В турфирме «Мари-Тур» предложена следующая схема начисления заработной платы по категориям сотрудников, фиксированный оклад плюс значительная премиальная часть, которая непосредственно зависит от самого работника, так как это процент от выполненных работ:

Для работников турфирмы все несколько сложнее. Предлагается установить оклад от 10500 руб. до 16 500 руб., в зависимости от разряда, плюс ежемесячная премия в размере до 50% от оклада плюс премия за выработку. Премия за выработку определяется путем сложения всех фондов оплаты труда согласно Актам выполненных работ, за отчетный период и вычетом из полученной суммы оклада и ежемесячной премии. Полученная сумма делится между работниками определенной смены согласно КТВ (коэффициент трудового вклада), плюс ежемесячная премия в размере до 50% от оклада и бонус 0,1% за каждый год стажа.

В качестве моральных мотивов могут быть использованы:

- Мотивация свободным временем. То есть по результатам работы каждого сотрудника за конкретный период могут быть предоставлены по желанию отгулы, дополнительные выходные.

- Трудовая мотивация – предоставление возможности продвижения по службе, направление работников в командировки в другие компании, повышать роль сотрудников в участии управлением предприятием.

- Предоставление возможности хорошо проявившим себя в результатах работы возможность дополнительного обучения, повышения квалификации.

- Предоставление качественного медицинского обслуживания, путевок в дома отдыха сотрудникам.

Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

Влияние системы материальной мотивации, действующей в организации, на мотивацию и рабочее поведение персонала в значительной степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, по их мнению, оплата труда связана с рабочими результатами. Поощрения также должны восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже.

Директор турфирмы «Мари-Тур» решило разработать для своих сотрудников социальные пакеты. В социальные пакеты входит:

- компенсация услуг сотовой связи - организация оплачивает безлимитную корпоративную сотовую связь на сумму 250 руб. в месяц, выбирая оператора на свое усмотрение;

- оплата дополнительных выходных – организация предоставляет один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день с сохранением оклада.

- Оплата проезда сотрудников (по рабочим делам).

- бесплатные семинары, которые организуют операторские компании для сотрудников агентств, работающих с ними

Социальные гарантии часто являются основополагающими в выборе работы, поэтому привлечение специалистов, как правило, требовательных к выбору месту работы, требует устранения недостатков, присутствующих в организации. По крайней мере, для половины опрошенных работников предоставление солидного соцпакета становится фактором, удерживающим их от принятия решения сменить место работы.

Для директора турагентства это способ удержать персонал.

3.3. Анализ эффективности предлагаемых рекомендаций

В результате проведенного исследования нами был сделан вывод о необходимости усиления мотивационных исследований для данной фирмы.

Таким образом, оценка мотивационного потенциала, имеющая целью выявление резервов повышения мотивации персонала предприятия с последующим их использованием, является эффективным в экономическом и социальном плане: прибыль предприятия увеличится, а значит, увеличится база материального стимулирования, следовательно, возрастут выплаты работникам, а тем самым у сотрудников появиться определённый стимул в выполнении своей работы.

Увеличение прибыли после внедрения системы мотивации персоналом происходит в результате повышения уровня постоянной части заработной платы, внедрения системы премирования в оплату труда и предоставление социального пакета, что ведет к повышению мотивации сотрудников и как следствие повышению производительности труда. Если до внедрения данных мероприятий сотрудники не были заинтересованы в процессе труда, и можно было наблюдать их безразличное отношение к работе, то после внедрения данных мероприятий сотрудники стали более активными.

У сотрудников туристического агентства «Мари-Тур» появится мотивация и стремление к увеличению прибыли компании.

Сотрудники станут работать более эффективно и слаженно, что так же хорошо повлияет на выручку туристического агентства «Мари-Тур»

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий на год в ООО «Мари-Тур»

Предложенные мероприятия требуют затрат, которые туристическое агентство «Мари-тур» в сила потратить на сотрудников, в замены персонал повысит эффективность работоспособности и выручку организации.

Затраты на мероприятия по повышению мотивации. В таблице 3 представлены статьи затрат на внедрение мотивации.

Таблица 3

Затраты на мероприятия по повышению мотивации

Наименование мероприятия	Кол-во мероприятий в год	Цена на чел.	Кол-во Чел.	Затраты в год
Туристическая выставка «Енисей 2018» - туристические клубы; - курорты, санатории, пансионаты; -авиакомпания; -гостиницы, турбазы; - страховые компании; -путеводители; - медицинский туризм	1	300	3	900
Учебный центр «РШУ» - курсы по повышению квалификации (по итогу выдается сертификат)	1	12000	3	36000
Тренинги. - правило телефонного общения. Способы установления контакта с клиентами. Типы клиентов. Нравственные и психологические аспекты общения. Презентация тура. - Продажа турпродукта клиенту. Подбор вариантов, расчет стоимости. Бронирования Online. - Программа продукта для автоматизации турагентств				

«Мари-Тур» - Звездность отелей. Классификация размещения, типы номеров и питания. Отельная база основных направлений ООО «Мари-Тур» - Паспортные визовые таможенные формальности. Правила выезда из РФ				
---	--	--	--	--

Продолжение таблицы 3

несовершеннолетних детей. - Медицинская страховка и другие виды страхования. Терминология. - Виды туризма. - Туристическое страхование. Соблюдение законов, правил и обычаев страны пребывания. Правовые и моральные аспект. Специфика конкретной страны. Ответственность туриста.	1	9000	3	27000
Оплата сотовой связи	1/12мес.	300	3	10800
Оплата проезда	1/365	50р/д.	1	18250

Как видно из таблицы 3, затраты на мероприятия по повышению мотивации составляет 92950 рублей 00 коп.

Если рассматривать, осуществление предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации работников отдела продаж туристического агентства ООО «Мари-Тур» потребует привлечение относительно незначительного объема денежных средств по сравнению с выручкой от заказа среднего клиента компании, которая составляет около 50 тыс. руб. и выше, при этом компания готова выделить указанные денежные средства в разработку для данных мероприятий.

Вместе с этим реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить мотивацию сотрудников отдела продаж туристического агентства ООО «Мари-Тур» и повысить эффективность их работы, что, в свою очередь, приведет к существенному росту доходов компании.

Выводы по третьей главе.

Были разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в организации ООО «Мари-Тур», а также была дана оценка социально-экономическому эффекту от предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации в ООО «Мари-Тур».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной квалификационной работе было проведено исследование основных задач стратегического менеджмента, особенности мотивационных исследований в современных условиях. И на основе теоретического анализа проблемы выдвинуты рекомендации по развитию мотивации в тур фирме ООО «Мари-тур». При самых прекрасных планах, эффективной организационной структуре, современном оборудовании, но без мотивации труда сотрудников фирмы добиться желаемых результатов невозможно: члены трудового коллектива не будут справляться со своими служебными обязанностями. Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В данной работе показано, почему это обычно оказывается успешным, хотя, по существу, и неверно. В то же время можно сделать вывод об ошибочности суждения, что деньги всегда побуждают человека трудиться усерднее.

Для выполнения работниками задач, поставленных организацией, необходимо их заинтересовать в этом; иными словами, должен существовать мотив поведения человека в ее интересах.

Для результативной работы любого предприятия или компании, сотрудники, должны стремиться выполнять свою работу качественно и в установленные сроки. Руководителям компании, от генерального директора до начальника смены, необходимо постоянно мотивировать персонал для улучшения трудовых показателей.

Мотивация (лат. movere) - это динамический процесс, психофизиологического плана, управляющий поведением и действиями человека, определяющий его направленность, устойчивость и активность.

Если говорить проще, понятие мотивации, другими словами можно назвать способностью убедить одного или несколько человек, делать определенные действия.

Выстраивая стратегию мотивирования персонала, учтите: материальные методы стимулирования очень эффективны, но у них есть существенный недостаток: денежное мотивирование имеет воздействие на сотрудника очень короткий период. Так поднятие зарплаты или выплата премии вызовет у подчиненного интерес к работе не более, чем на три месяца, максимум на полгода. В тоже время, нематериальные мотивы, действуют намного дольше во времени на людей. Однако одних психологических мотивов подчиненным наверняка будет недостаточно, поэтому необходимо присутствие двух видов мотивации одновременно, главное только правильно выбрать пропорции.

Проведя исследование небольшой части менеджмента – мотивации персонала, нами было установлено, что мотивация существенно повышает производительность труда, что влечёт увеличение прибыли. Функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

По итогам проведенного в работе исследования можно сделать следующие выводы:

Система мотивации является комплексом материальных и нематериальных стимулов, который призван обеспечить качественный и производительный труд работников, а также привлечь на предприятие наиболее талантливых специалистов и удержать их. Мотивацию в управлении персоналом следует понимать, как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективной деятельности. Цель мотивации – формирование комплекса условий, которые побуждают человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимально возможным эффектом.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга.

Также, проведенное исследование турфирмы «Мари-Тур» показало, что система мотивации труда в компании нуждается в совершенствовании. Установленный в компании стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и способствует снижению затрат на поиск новых кадров. Однако размер вознаграждения мал, вследствие чего является не совсем достаточным мотиватором для того, чтобы сотрудники работали в полную силу.

Основные направления совершенствования системы мотивации персонала в турфирме ООО «Мари-Тур»:

- совершенствование системы оплаты труда;
- разработка набора социальных пакетов для сотрудников компании.

Повышение зарплаты в целях действенности стимулирования должно быть ощутимым, состоять как минимум из трех частей: минимальной, но стабильной части, премиальных по результатам труда и денежной суммы, отражающей опыт и стаж работника.

Целесообразно также, чтобы система материальной мотивации включала в себя компенсационный пакет.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аблязов Р. С. Соревновательный способ мотивации как метод повышения производительности труда // Аграрная наука. - 2011. № 9. - С. 5-7.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. Журнал: Управление персоналом. - 2010. - №1. - С. 50-52.
3. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2013. – 448с
4. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: У.п. – М.: Проспект, 2005. – 249-252.

5. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. – 2001. - № 7. – Прил.: с. 44-47.
6. Бердников А. Система стимулирования труда менеджеров коммерческих организаций: диагностика состояния и пути совершенствования // Кадровик. - 2010.-№ 9.
7. Богданов Ю. Н., Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала. Журнал: Методы менеджмента качества. - 2011.- №11. - С. 14-19.
8. Варданын И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом. - 2012. - № 4. - С. 42-46.
9. Варенов А. В., Исаев С. Ю. Мотивация персонала. Игра или работа; Речь - 2012. - 160 с
10. Васильев Г. А., Поляков В. А. Рекламный маркетинг: Учеб. пособие. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 276 с.
11. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2012.
12. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. - 688 с
13. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда. Журнал: Банковские технологии.- 2012.- №10. - С. 29-31.
14. Волосский А. Мотивация и стимуляция труда; Техносфера - Москва, 2012. - 496 с
15. Гавриленко В. М Менеджмент. Конспект лекций в схемах. Учебное пособие.. М. : А-Приор, 2013

16.Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии // Проблемы региональной экономики. - 2010. - №1/2. - С. 207-208.

17.Годин А.М. Маркетинг: учебник. - 8-е изд., перераб. и доп.. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010 - 672 с.

18.Гусарова, Н.В. Стоим эффективную адаптацию / Н.В. Гусарова //

19.Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда. Журнал: Общество и экономика.- 2011.- №1. - С. 169-174.

20.Демидов Е. Управление человеческими ресурсами в условиях кадрового голода / Е.Демидов, А.Кузьмин // Общество и экономика. - 2012. - N 6. - С.147-153.

21.Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала. – 2002. - № 3. – с. 41-44.

22.Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии: учебное пособие. - М.: ЧеРо, 2013. – 245 с

23. Дмитриева В. Совершенствование системы мотивации работников алмазогранительных предприятий // Человек и труд. -2010. - № 2. - С. 38-39.

24.Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. - 3-е изд., перераб и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014.

25.Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2015

26.Е. Данилова «Типичные ошибки при создании системы мотивации» // Финансовый директор. – 2005. - № 6

27.Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. - М.: Финпресс, 2010. - 272 с.

28. Жуковский И. В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы // Управление персоналом. -2012.-№ 13. - С. 55-56.
29. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – М., 2006.
30. Как мотивировать продуктивную работу персонала. Под ред. Лазарева В.С. М., 200
31. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2003. – 291.
32. Кирхлер Э. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология. - М.: Гуманитарный центр, 2013- 168 с
33. Комарова Н.М. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. 1999. № 10. с. 56-57.
34. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. Журнал: Управление персоналом.- 2012.- №1. - С. 38-41.
35. Котляр Б. А. Совершенствование мотивации - основное условие повышения реального содержания оплаты труда // Цветные металлы. – 2013. - № 2. -С. 8-13.
36. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. - 2016. - №16. - С.12-34.
37. Лазарев А. Система мотивации, выгодная для всех // Трудовое право. 2007. № 9. С. 13-19
38. Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2006. – 352с
39. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. - М.: Феникс, 2010. -272 с.
40. Мухамбетов, Т.Н. Мотивационный механизм управления трудом. Алма-Ата: Гылым, 2004.

41.Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. - 2015. - №2. - С.82-90.

42.Пономарев И. П. Мотивация работой в организации; Едиториал УРСС 2014. - 224 с.

43.Пономарев И. П. Мотивация работой в организации; Либроком - 2013. - 224 с.

44.Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности; Академия - Москва, 2012. - 338 с.

45.Сулова И. М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом. Научные и технические библиотеки.- 2012.-№12.-С.5-12

46.Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия.Учеб.-практ. пособие.- М.: Дело, 2014.

47.Туровец О. Г., Родионова В. Н. Теория организации. - М.: ИНФРА- М, 2012. - 128 с

48.Уткин Э. А., Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: 2015

49.Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. Учебник. – М.: ЭКМОС, 2000. – 24-27, 135-136.

50.Хекхаузен, Хайнц Мотивация и деятельность; М.: Педагогика - Москва, 2013. - 800 с.

51.Чирков А. Мотивация и управление в канале сбыта СПб.: ИД "Би", 2004 г.

52.Цветаев В.М. Кадровый менеджмент. Учебник. – М.: Проспект, 2004. – 126.

53.Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. Учебник. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 136-137, 145-157.

54. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: У.п. – М.: Вершина, 2003. – 201.

55. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: У.п. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа "Интел – Синтез", 2002. – 207, 230.

56. Экономическая теория: Учебное пособие /Под ред. В.И. Видяпина. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 714 с.

57. Яковлева Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. - СПб.: Питер, 2011. -24

58. Официальный сайт туристического агентства ООО «Мари-Тур»
Режим доступа: <http://www.mary-tour24.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Оценка признаков мотивации работников туристического агентства
ООО «Мари-Тур»

№ п/п	Мотивационные признаки	Значимые для обслуживающего персонала		Значимые для управленческо го персонала	
		в.в. %	ср.оц.	в.в. %	ср.оц.
1	Стремление к получению материального вознаграждения	82	10	33	6
2	Потребность в условиях безопасности в работе и социальный комфорт	60	9	56	9
3	Потребность в хорошем отношении со стороны коллег	49	8	16	5
4	Потребность в уважении со стороны руководителя	37	7	13	3
5	Стремление к продвижению по службе	32	4	14	4
6	Желание избегать ответственности	25	3	1	1
7	Стремление проявить себя	16	5	13	2
8	Потребность в осознании общественной значимости своего труда	7	1	55	8
9	Потребность в удовлетворении от хорошо выполненной работы	10	6	78	10
10	Желание проявить творчество в работе	8	2	43	7

Величина выбора – в.в. Средняя оценка – ср.оц.

МЕТОДИКА «ИНТЕГРАЛЬНАЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ»

Инструкция к тесту.

Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного вами ответа.

Тест

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:

1. да;
2. отчасти;
3. нет.

2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:

1. да;
2. отчасти;
3. нет.

3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:

1. да;
2. не со всеми;
3. нет.

4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:

1. да;
2. не всегда;
3. нет.

5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:

1. да;
2. отчасти;
3. нет.

6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:

1. да;
2. время от времени;
3. нет.

7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:

1. да;
2. не уверен;
3. нет.

8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:

1. да;
2. что-то среднее;
3. нет.

9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:

1. да;
2. среднее;
3. нет.

10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:

1. да;
2. редко;
3. нет.

11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:

1. да;
2. среднее;
3. нет.

12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:

1. да;
2. время от времени;
3. нет.

13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:

1. да;
2. не совсем;
3. нет.

14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:

1. да;
2. иногда;
3. нет.

15. Меня редко поощряют за работу:

1. да;
2. иногда;
3. нет.

16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:

1. да;
2. может быть;
3. нет.

17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:

1. да;
2. иногда;
3. нет.

МЕТОДИКА «ДИАГНОСТИКА МОТИВАЦИОННОЙ СФЕРЫ»

А. МЕХРАБИАНА

Тест состоит из ряда утверждений, касающихся отдельных сторон характера, а также мнений и чувств по поводу некоторых жизненных ситуаций. Чтобы оценить степень Вашего согласия или несогласия с каждым из утверждений, используйте следующую шкалу:

- + 3 – полностью согласен;
- +2 – согласен;
- + 1 – скорее согласен, чем не согласен;
- 0 – нейтрален;
- 1 – скорее не согласен, чем согласен;
- 2 – не согласен;
- 3 – полностью не согласен.

Прочтите утверждения теста и оцените степень своего согласия или несогласия. При этом на бланке для ответов против номера утверждения поставьте цифру, которая соответствует степени вашего согласия. Дайте тот ответ, который первым придет вам в голову. Не тратьте время на обдумывание.

Текст опросника

Бланк форма А (мужчины)

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получения плохой.

2. Если бы я должен был выполнять сложное, незнакомое задание, то предпочел бы сделать его вместе с кем-нибудь, чем трудиться над ним в одиночку.
3. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверен, что смогу их решить, чем за легкие, которые, знаю, решу.
4. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе, которого я уверен, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности.
5. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложил бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешел бы к тому, что может хорошо получиться.
6. Я предпочел бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой должен сам определять свою роль.
7. Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной.
8. Я предпочел бы важное, трудное дело, хотя вероятность неудачи в нем равна 50%, делу достаточно важному, но нетрудному.
9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим.
10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого возникают трения с товарищами.
11. Если бы я собрался играть в карты, то скорее сыграл бы в развлекательную игру, чем в игру трудную, требующую размышлений.
12. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, тем, где силы всех участников приблизительно равны.
13. В свободное от работы время я овладеваю какой-нибудь игрой скорее для развития своего умения, чем для отдыха и развлечения.

14. Я скорее предпочту сделать какое-то дело так, как считаю нужным, пусть даже с 50% риска ошибиться, чем делать его, как мне советуют другие.
15. Если бы мне пришлось выбирать, то я скорее выбрал бы работу, в которой начальная зарплата будет 1000 у. е. и размер ее может оставаться таким неопределенное время, где начальная зарплата равна 500 у. е. и есть гарантия, что не позже чем через 2 года буду получать более 1500 у. е.
16. Я скорее бы стал играть в команде, чем соревноваться один на один.
17. Я предпочитаю работать, не щадя сил, пока меня полностью не удовлетворит полученный результат, чем стремиться закончить дело быстро и с меньшим напряжением.
18. На экзамене я предпочел бы конкретные вопросы по пройденному материалу вопросам, требующим для ответа высказывания своего мнения.
19. Я скорее бы выбрал дело, в котором имеется некоторая вероятность неудачи, но есть и возможность достичь высоких результатов, чем такое, в котором мое положение не ухудшится, но и существенно не улучшится.
20. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну «пронесло!», чем порадуюсь хорошей оценке.
21. Если бы я мог вернуться к одному из незавершенных дел, то скорее вернулся бы к делу трудному, чем к легкому.
22. При выполнении контрольного задания я больше беспокоюсь о том, как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем думаю о том, как правильно его решить.
23. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-либо за помощью, чем стану сам продолжать искать выход.
24. После неудачи я скорее становлюсь еще более собранным и энергичным, чем теряю всякое желание продолжать дело.
25. Если есть сомнение в успехе какого-либо начинания, то я скорее не стану рисковать, чем приму в нем участие.
26. Когда я берусь за трудное дело, то скорее опасаясь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь на его успешное завершение.

27. Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем когда несу за свою работу личную ответственность.
28. Мне больше нравится выполнять сложное, незнакомое задание, чем задание знакомое, в успехе которого я уверен.
29. Я работаю продуктивнее над заданием, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять, чем когда формулируют задачу лишь в общих чертах.
30. Если бы я успешно решил какую-то задачу, то с большим удовольствием взялся бы еще раз решить аналогичную ей, чем перешел бы к задаче другого типа.
31. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство.
32. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

Текст опросника

Бланк форма Б (женщины)

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получения плохой.
2. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверена, что смогу их решить, чем за легкие, которые знаю, как решать.
3. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверен, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности.
4. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложила бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешла бы к тому, что у меня может хорошо получиться.
5. Я предпочла бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой я сама должна определять свою роль.

6. Более сильные переживания у меня вызываются страхом неудачи, чем надеждой на успех.
7. Научно-популярную литературу я предпочитаю литературе развлекательного жанра.
8. Я предпочла бы важное трудное дело, где вероятность неудачи равна 50%, делу достаточно важному, но не трудному.
9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим.
10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.
11. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну, что «пронесло», чем порадуюсь хорошей оценке.
12. Если бы я собралась играть в карты, то я скорее сыграла бы в развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений.
13. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, тем, где все участники приблизительно равны по силам.
14. После неудачи я становлюсь еще более собранной и энергичной, чем теряю всякое желание продолжать дело.
15. Неудачи отравляют мою жизнь больше, чем приносят радость, успехи.
16. В новых неизвестных ситуациях у меня скорее возникает волнение и беспокойство, чем интерес и любопытство.
17. Я скорее попытаюсь приготовить новое интересное блюдо, хотя оно может плохо получиться, чем стану готовить привычное, которое обычно хорошо выходило.
18. Я скорее займусь чем-то приятным и необременительным, чем стану выполнять что-то, как мне кажется, стоящее, но не очень увлекательное.
19. Я скорее затратчу все свое время на осуществление одного дела, вместо того, чтобы выполнить быстро за это же время два-три других.
20. Если я заболела и вынуждена остаться дома, то я использую время скорее для того, чтобы расслабиться и отдохнуть, чем почитать и поработать.

21. Если бы я жила с несколькими девушками в одной комнате и мы решили бы устроить вечеринку, то я предпочла бы сама организовать ее, чем допустить, чтобы это сделал кто-нибудь другой.
22. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-то за помощью, чем стану сама продолжать искать выход.
23. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство.
24. Когда я берусь за трудное дело, я скорее опасаясь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.
25. Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем тогда, когда несу за свою работу личную ответственность.
26. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем то, в успехе которого я уверена.
27. Если бы я успешно решил какую-то задачу, то с большим удовольствием взялась бы решать еще раз аналогичную, чем перешла бы к задаче другого типа.
28. Я работаю продуктивнее над заданием, когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах, чем тогда, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять.
29. Если при выполнении важного дела я допускаю ошибку, то чаще я теряюсь и впадаю в отчаяние, вместо того чтобы быстро взять себя в руки и попытаться исправить положение.
30. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

Обработка и анализ результатов

Для определения суммарного балла необходимо пользоваться следующей процедурой.

Ответам испытуемых на прямые пункты опросника (отмечены знаком «+» в ключе) приписываются баллы на основе следующего соотношения:

-3	-2	-1	0	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7

Ответам испытуемых на обратные пункты опросника (отмечены знаком «-» в ключе) приписываются баллы на основе следующего соотношения:

-3	-2	-1	0	1	2	3
7	6	5	4	3	2	1

Ключ к форме А: +1, -2,+3, -4,+5, -6, +7, +8, -9, +10, -11, -12, +13,+14, -15, -16, +17, -18, +19, -20, +21, - 22, -23, +24, -25, -26, -27, + 28, -29, -30, +31, -32.

Ключ к форме Б: +1, +2, -3, +4, -5, -6, +7, +8, -9, +10, -11, -12, -13, +14, -15, -16, +17, -18, +19, -20, +21, +22, +23, -24, -25, +26, -27, +28, -29, -30.

На основе подсчета суммарного балла определяют, какая мотивационная тенденция доминирует у испытуемого.

При групповом обследовании баллы всей выборки испытуемых, участвующих в эксперименте, ранжируют и выделяют две контрастные группы: верхние 27% выборки характеризуются мотивом стремления к успеху, а нижние 27% - мотивом избегания неудачи. Чем выше суммарный балл, тем выше мотивация достижения успеха.

Приложение 4

СВОДНАЯ ТАБЛИЦА ЭМПИРИЧЕСКИХ ДАННЫХ

№	Социо-демографические данные				Уровень удовлетворенности трудом	Уровень мотивации личности
	Профессия, должность	Возраст	Пол	Стаж (лет)		
1	Директор	45	Ж	10	90	110
2	Менеджер по интернет продвижению	24	Ж	3	25	109
3	Менеджер по туризму	22	Ж	5	17	115
4	Менеджер по туризму	31	Ж	3	23	119