Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого»
ФГБОУ ВПО «ТГПУ им. Л.Н. Толстого»

Кафедра экономики и управления

Курсовая работа
по дисциплине: «Стратегическое планирование туризма»
на тему
«Мотивация и стимулирование в сфере туризма»

Выполнила:
студентка 5 курса факультета ЕН
специальности 100103
"Социально-культурный сервис и туризм"
Леонова Яна Юрьевна
Научный руководитель:
Доц., кэн Карпченко Юлия Владимировна

Тула – 2013

Содержание

Введение……....3
Глава 1. Теоретические аспекты мотивации и стимулирования работников сферы туризма …….....7
1.1 Понятие и сущность мотивации и стимулирования труда……7
1.2 Стимулирование персонала, как инструмент мотивации в сфере туризма…….....13
1.3 Проблемы мотивации персонала сферы туризма …….....23
Глава 2. Анализ мотивации и стимулирования труда работников «центра туризма и краеведения»…….…….....30
2.1 Исследование системы мотивации и стимулирования труда в турфирмах г. Владимира ……...30
2.2 Анализ кадровых ресурсов «Центра туризма и краеведения»…….……...…36
2.3 Анализ существующей системы мотивации в «Центре туризма и краеведения»……...38
Заключение…….…….…42
Список литературы……45

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. На современном этапе развития экономики становится очевидным, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации и стимулирования труда, побуждающую каждого конкретного сотрудника работать производительно и качественно для достижения конкретно постав ленной цели.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга. Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера - Лоуера. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к современной структуре потребностей.

В современном менеджменте туристических фирм все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие ощутимые результаты, как текучесть кадров; руководитель обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает.

Разработка системы мотивации и стимулирования труда, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стра-

тегическими задачами предприятия, является ключевой за дачей кадровой службы.

В общем случае мотивация - понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на конкретную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств, ситуаций. В понятие «мотивация» входят моменты активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. С помощью мотивации можно ответить на вопрос: почему так, а не иначе поступает данный человек.

Мотивация к труду и связанное с этим состояние организационной культуры являются значимыми факторами успеха любой организации, а особенно организаций индустрии туризма, которые в большей степени зависимы от эффективности межличностных отношений работника и клиента. Побуждение к эффективному труду тесно связанно с удовлетворенностью работой, увлеченностью профессией и своим делом, и с удовлетворенностью получаемого вознаграждения за труд.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

С момента начала научного изучения законов и закономерностей управления трудовыми ресурсами, процессов мотивации и методов стимулирования труда было разработано множество теорий, концентрирующихся на содержательных, процессных или ситуационных моментах. Тем не менее, исчерпывающей концепции, дающей руководству организации конкретный набор подходов и рычагов формирования трудовой мотивации и лояльности персонала предприятия до сих пор нет.

Цель исследования - рассмотреть возможные подходы к совершенствованию мотивации и стимулирования работников предприятий туризма.

Для решения данной цели предполагается обозначить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы мотивации и стимулирования труда;

2. Рассмотреть подходы и методы стимулирования работников турфирм г. Владимира.

3. Провести анализ системы мотивации и стимулирования труда работников «Центра туризма и краеведения»;

4. Определить пути совершенствования стимулирования персонала «Центра туризма и краеведения».

Объектом исследования является мотивация и стимулирование персонала, как способ побуждения работника эффективно работать на организацию.

Предметом исследования в данной работе является деятельность по управлению персоналом «Центра туризма и краеведения».

В работе использованы методы статистического и сопоставительного анализа, анализ источников, анализ документации «Центра туризма и краеведения», анкетирование и опрос персонала.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Хотя ряд трудов посвященных данной тематике опубликовано. Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по осо-

бенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

При написании работы были использованы учебные пособия; монографии: Гагаринская Г. П. «Мотивация трудовой деятельности на предприятии»; научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом: Григорьева Н. Г. «Социально-психологические основы стимулирования и мотивации труда персонала», Кибанов А. Я. «Основы управления персоналом», Ричи Ш. «Управление мотивацией»; материалы периодических изданий, посвященные вопросам мотивации персонала, формирования систем оплаты труда и управления карьерой: «Управление персоналом», «Турбизнес».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ СФЕРЫ ТУРИЗМА

1.1 Понятие и сущность мотивации и стимулирования труда

Важную роль в системе управления персоналом играют мотивация и стимулирование работников. Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет способствовать повышению результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечению систематического роста квалификации кадров, стабилизации коллектива.

Существует большое количество мотивационных теорий, из которых и складываются понятия мотивации и стимулирования труда, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Например, у Н. И. Кабушкина встречается такое определение: «Мотивация - это внешнее воздействие на трудовое поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей».[6, стр.27]

У А. Я. Кибанова: «Мотивация - процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей и целей организации».[7, стр. 15].

У В. Н. Утукиной: «Мотивация - вид управленческой деятельности, содержание которого состоит из внешнего или внутреннего побуждения экономического субъекта к деятельности для достижения целей организации». Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение людей». [18, стр.17]

Мотив - внутреннее побуждение, заставляющее человека делать что-либо или поступать определенным образом. В понятие мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения

блага; цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотив выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным процессом. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени.

Общего мнения, как классифицировать мотивы человека, нет, но существует следующая их классификация:

1. Первичные мотивы. Первичные мотивы являются врожденными и имеют физиологическое происхождение. К категории первичных относятся мотивы, отвечающие двум условиям: быть врожденными и обусловливаться физиологией. Поскольку с точки зрения физиологии все люди одинаковы, они, естественно, будут иметь одни и те же первичные потребности.

2. Общие мотивы. Это врожденные, но не обусловленные физиологией мотивы. В то время как первичные мотивы стремятся снизить напряжение, общие мотивы побуждают человека к усилению стимулирования, поэтому иногда их называют стимулирующими. К ним относятся такие мотивы, как любопытство, желание манипулировать, привязанность и т.д. Понимание общих мотивов очень важно для объяснения поведения человека, особенно его организационного поведения, поэтому в сфере деятельности работника общие мотивы имеют большее значение, чем первичные мотивы.

3. Вторичные мотивы. 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. Мотивы голода и жажды все же не являются доминирующими среди людей, живущих в экономически развитых странах. Примером вторичных мотивов является потребности в уважении, успехе, богатстве, во власти и т.д.

Соотношение мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и обусловливается множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостояния, социальным статусом, должностью, личными ценностями, отношением к труду, работоспособностью и т.д. [15, стр.199-201]

Целесообразно выделить следующие мотивы деятельности:

· Трудовой (ориентирующий на заработок). К сожалению, удовольствие от работы получает небольшое число людей (около 10-15%); большинство испытывают наслаждение и удовольствие от других самых разнообразных причин. Для них повседневная трудовая деятельность является только источником денежных средств для удовлетворения их потребностей. Поэтому формирование мотивов к труду у большинства трудовых ресурсов происходит по следующей цепи

· Профессиональный (отражающий заинтересованность в содержательной работе, овладение ее навыками, в самовыражении);

· Властный (приобретение высокой должности);

· Идейный (знаменующий готовность трудиться ради общего блага);

· Хозяйский (скрывающий стремление к самодеятельности, приумножению богатства);

· Творческий (ориентирующий на поиск нового);

· Коллективистский, ставящий во главу угла работу в команде (характерен для восточных культур). [8, стр. 77-78]

Мотивационная структура личности довольно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и изменению (например, в процессе воспитания), что приводит к изменению поведения.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов:

· Первый этап - возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия.

· Второй этап - поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность.

· Третий этап - определение целей (направлений) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того чтобы удовлетворить потребность.

· Четвертый этап - осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий.

· Пятый этап - получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности.

· Шестой этап - устранение потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности. [4, стр. 116]

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

Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает:

1. Притязания - желаемый уровень удовлетворения потребностей. Если он достигнут, то скорее всего потребности не превращаются в мотивы.

2. Ожидания - оценка личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации.

3. Установки - психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации.

4. Оценки - характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворение потребностей.

5. Стимулы - блага, возможности, находящиеся во вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий

Действие механизма мотивации выглядит следующим образом:

· Возникновение и осознание потребностей как системы предпочтений;

· Восприятие импульсов, идущих от них;

· Анализ ситуации с учетом ожиданий, притязаний, стимулов;

· Актуализация мотивов.

В результате происходит отбор и включение соответствующих мотивов.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. [3, стр.97]

Стимулирование - метод воздействия на трудовое поведение с помощью поощрения и санкций, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его действий путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения потребностей.

Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше, больше того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Стимул - внешнее побуждение активности работника, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т.д.

Стимулы предлагаются человеку в качестве компенсации за его действия. Человек реагирует на многие стимулы, иногда не осознавая этого, т.е. бесконтрольно. Реакция на конкретные стимулы неодинакова у разных людей, поэтому стимулы должны разрабатываться с учетом действующих потребностей определенной личности. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его повышенные умственные или физические усилия.

Можно выделить мягкое и жесткое стимулирование.

Жесткое основано на принуждении людей к определенным действиям. Его примером служит сдельная заработная плата или плата за конечный результат (ее можно не получить). Его цель - не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено заданием.

Мягкое стимулирование основано на внешнем побуждении к деятельности. Его инструментом является, например, социальный пакет (набор благ, гарантий), который в России зачастую значит больше, чем заработная плата.

Идеальный вариант мотивационного механизма предполагает, что внутренние мотивы (желания) должны первенствовать по отношению к внешним положительным стимулам (побуждению), а те в свою очередь иметь приоритет перед внешними отрицательными стимулами (принуждением).

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. Соответственно, стимулирование труда, являющееся неотъемлемой частью мотивационного процесса на предприятиях туризма, подразу-

мевает материальное поощрение работников и реализуется через систему оплаты труда, а также различные бонусы, премии. [22, стр.107]

Применительно к трудовому процессу можно сказать, что мотивация - это процесс стимулирования отдельного работника или группы исполнителей к продуктивной деятельности, направленной на достижение целей организации.

1.2 Стимулирование персонала, как инструмент мотивации в сфере туризма

Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в ее делах, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь либо же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия. [12, стр. 37]

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Воздействие через стимулы обычно оказывается сильнее прямого воздействия, но по своей организации оно сложнее последнего. Деление стимулов на «материальные» и «моральные» условно, поскольку они взаимосвязаны. Например, премия выступает и как акт признания по отношению к работнику, как оценка его заслуг, а не только материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у работников ориентации на общение, принадлежность к определенному сообщест-

ву, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение.

Стимулирование персонала туристских организаций с учетом их мотиваций направленно, прежде всего, на повышение качества обслуживания туристов, рост профессионального мастерства, а также на поощрение к внесению предложений по совершенствованию различных направлений деятельности компании. С этой целью организации используют стимулы в виде: денежных премий, подарков, бесплатных поездок, конкурсов профессионального мастерства, обучения, возможность продвижения по службе. Для формирования мотивации персонала большое внимание организации индустрии туризма должны уделять вопросам информирования работников о целях компании, ее истории, принятых методах и стиле управления, структуре, функциях, задачах и ответственности, возлагаемых на лиц, занимающих те или иные должности. [13, стр.132]

Выделяют две формы стимулирования труда: материальное и нематериальное стимулирование.

Материальное стимулирование труда - совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов. Различают денежное и неденежное материальное стимулирование.

Материальное денежное стимулирование - материальное стимулирование, регулирующее поведение людей на основе использования различных видов денежных поощрений и санкций. Оно проявляется в следующих формах: заработная плата, бонусы, дополнительные выплаты.

В системе стимулирования труда заработная плата занимает ведущее место. Она является главным источником повышения благосостояния трудящихся, поскольку составляет три четверти их доходов.

Формы и системы заработной платы представляют собой способы установления зависимости величины заработной платы рабочих от количества и

качества затраченного ими труда с помощью совокупности количественных и качественных показателей, отражающих результаты труда. Основным назначением форм и систем оплаты труда является обеспечение правильного соотношения между мерой труда и мерой его оплаты.

В рамках тарифной системы организации оплаты труда заработная плата может быть повременной, зависящей от количества затраченного времени, или сдельной, определяемой объемом выполненной работы. В свою очередь в рамках каждой из форм выделяются различные системы оплаты труда.

Расходы на оплату труда состоят из:

1) основной заработной платы - вознаграждения за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда. Она устанавливается в виде тарифных ставок (окладов);

2) дополнительной заработной платы - вознаграждения за труд сверх установленной нормы, за трудовые успехи и изобретательность и за особые условия труда. В нее входят доплаты, надбавки, гарантийные и компенсационные выплаты, предусмотренные действующим законодательством; премии, связанные с выполнением производственных заданий и функций;

3) других поощрительных и компенсационных выплат в форме вознаграждений по итогам работы за год, премии по специальным системам и положениям, компенсационные и другие денежные и материальные выплаты, не предусмотренные актами действующего законодательства либо которые проводятся сверх установленных указанными актами норм.

Система бонусов выражается в виде разовых выплат из прибыли. За рубежом это, как правило, годовой, полугодовой, рождественский бонус, связанный со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Есть бонусы за отсутствие прогулов в подразделении, за экспортные заслуги, за выслугу лет и т.п. В нашей стране подобным по назначению видом вознаграждения выступала так называемая «тринадцатая заработная плата». [20, стр. 205]

Дополнительные выплаты заключают в себе субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (затрат на мобильную связь, транспортных расходов, расходов на питание).

Материальное неденежное стимулирование - это материальное стимулирование работников, основанное на использовании тех благ, которые являются дефицитными или не могут приобретаться за деньги.

Таблица 1. Формы материального неденежного стимулирования

Форма стимулирования	Содержание
Сберегательные фонды	Открытие сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процента.
Льготное кредитование	Выделение льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования и так далее.
Скидки на продукцию	Предоставление скидок на услуги, предоставляемые организацией.
Стипендиальные программы	Покрытие (полное или частичное) образовательных расходов.
Обучение в организации	Организация обучения в организации, в том числе - на рабочем месте.
Медицинское обслуживание и страхование; прочие виды страхования	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями; медицинское и прочие виды страхования, как самих работников, так и членов их семей.
Программы жилищного строительства	Строительство жилья для работников или долевое участие в нем.
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей и внуков сотрудников, привилегированные стипендии для студентов высших и средних специальных учебных заведений.

Все системы материальных стимулов и премий должны быть построены таким образом, чтобы в них обязательно содержалась часть, относящаяся к неденежным премиям. Полная система компенсации труда обязательно включает раздел неденежным премий. Некоторые довольно часто встречающиеся системы в качестве дополнительных выплат включают пенсионные программы, оплату медицинской и стоматологической помощи, сберегательные вклады и оплату отпусков. Традиционно этот набор дополнительных выплат получают все сотрудники, но все чаще организации предлагают сотрудникам самим составлять планы дополнительных выплат сообразно их индивидуальным потребностям.

Нематериальное стимулирование труда включает в себя:

- моральное стимулирование;

- стимулирование свободным временем;

- организационное стимулирование.

Моральное стимулирование (общественное признание)- стимулирование труда, регулирующего поведение работника на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующее повышению его престижа. Методами морального стимулирования являются: вручение наград, грамот, вымпелов, размещение фотографий на досках почета, публичные поощрения.

Стимулирование свободным временем - стимулирование, призванное регулировать поведение работника на основе изменения времени его занятости. Различают стимулирование свободным временем:

- общее - для всех работников;

- эталонное - для работников, которые достигли определенных результатов;

- соревновательное - для лучших работников.

Данная форма нематериального стимулирования труда включает в себя: предоставление за активную и творческую работу дополнительных выходных и увеличение отпуска, право выбора времени отпуска; сокращение длительности рабочего дня при высокой производительности труда.

Организационное стимулирование - стимулирование труда, регулирующее поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации. Организационное стимулирование предполагает наличие творческих элементов в труде, возможность участия в управлении, продвижение по службе, творческие командировки. [19, стр. 308]

Организационные методы мотивации включают:

1. Привлечение к участию в делах организации. Работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера, делегируются полномочия

2. Возможность приобрести новые знания и навыки, что придает сотрудникам дополнительную уверенность в завтрашнем дне.

3. Обогащение труда, заключающееся в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, дающей возможность проявить свои творческие способности.

4. Четкое и обстоятельное объяснение подчиненным поставленных задач, важности их действий.

5. Информирование исполнителей о достигнутых ими результатах.

6. Доверие - свобода планирования на рабочем месте, гибкий график работы, возможность самостоятельного выбора решений, свободный доступ к информации, не имеющей прямого отношения к работе.

7. Создание условий, при которых люди испытывают профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с полученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты.

8. Присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, в его результатах, добиться успеха.

9. Признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившихся работников упоминают в специальных докладах высшему руководству фирмы, представляют ему, персонально поздравляют по случаю праздников и семейных дат, им дают подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, что дает им возможность ощутить свою значимость. В нашей стране такая практика широкого распространения не получила. Публичное признание призвано стимулировать работу не только данного работника, но и коллектива.

10. Высокие или трудные цели, которые воодушевляют людей на эффективный труд.

11. Атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрение разумного риска и терпимость к ошибкам и неудачам; внимательное отношение к человеку и его личным проблемам.

12. Предоставление всем равных возможностей, вне зависимости от должности, вклада, личных заслуг.

13. Свобода планирования собственной работы, возможность самостоятельного выбора решений.

14. Стимулирование влиянием - включение в комитеты, жюри, аттестационные комиссии, группы по разрешению конфликта. [23, стр.171]

Необходимо упомянуть еще одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренное выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную, содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем попадания в более высокую статусную группу (моральный мотив).

В тоже время этот способ мотивации является внутренне ограниченным: в фирме не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся; продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

А когда вакансий мало, страх потерять работу служит достаточным, хотя и не идеальным стимулом, обеспечивающим желательную производительность.

Перечисленные организационные и морально-психологические факторы мотивируют неодинаково, а в зависимости от времени пребывания в должности, но после пяти лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

Приведенная схема классификации методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.).

Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия). [9, стр. 55]

Система мотивации и стимулирования, которую выбирает для себя каждый руководитель туристского предприятия, зависит от множества факторов: размеров фирмы, ее финансового потенциала, наиболее актуальных в данный момент задач, стиля менеджмента и т. д. Способы ее создания также могут быть разными. В одной компании директор сам определяет, что лучше подойдет его подчиненным, в другой - поручает этот вопрос службе персонала

или приглашенным сторонним специалистам. Принятая в результате схема складывается из большого количества составляющих, которые (конечно, весьма условно) можно разделить на несколько групп.

Практика показывает, что в подавляющем большинстве случаев понятие «мотивация» в сфере туризма является, чуть ли не синонимом системы оплаты труда. Это, в общем-то, объяснимо низким уровнем зарплат. В такой ситуации специалисты среднего звена прежде всего думают о том, как обеспечить себе приличный доход, а работодатели - как гарантировать достойное вознаграждение при том, что существуют фактор сезонности и прочие особенности в туризме. В результате для работников офиса становятся особенно важными дополнительные виды стимулирования: как финансовые (доплаты за выслугу лет, знание иностранного языка и т. д., что практикуют некоторые компании), так и нет.

Еще одна группа составляющих общей системы мотивации сотрудников туристских компаний - материальные стимулы, имеющие неденежное выражение. В первую очередь это так называемые социальные пакеты. Главная причина появления соцпакетов в том, что оклады и проценты во многих компаниях уже сравнялись. Уровнем зарплат уже трудно привлечь, а тем более удержать ценного кадра. Поэтому одним из основных стимулов становится набор привилегий и услуг, которые входят в соцпакет. Дополнительные составляющие к окладу в каждой фирме свои. Чаще всего встречается оплата мобильной связи, транспорта (полностью или частично). Намного реже - питание и медицинская страховка. Иногда менеджер имеет право приобрести в собственной фирме тур с 50-процентной скидкой или авиабилет за небольшую сумму в один конец на каком-нибудь популярном направлении. Но соцпакеты в индустрии туризма не так востребованы, их пока предлагают лишь 30-40% туркомпаний. В большинстве случаев это операторы, агентствам тяжело регулярно выделять на это средства. Поэтому многие в качестве поощрения предпочитают выдавать разовые денежные премии.

Однако большинство специалистов туризма все же подчеркивают важность разного рода дополнительных, в том числе нематериальных, способов мотивации. Это и здоровая атмосфера в коллективе, и своевременная похвала начальника, и возможности карьерного роста. Многим важно чувствовать свою ценность в компании. Для таких людей отличным стимулом будет фотография на сайте или в корпоративной газете. Считается, что по своей природе материальные и нематериальные формы стимулирования равноценны. Степень их воздействия зависит от уровня развития экономики, традиций общественного строя, а также материального положения, пола и возраста каждого конкретного человека. [11, стр. 47]

В странах с развитой экономикой все большее количество компаний постепенно сокращают долю материального стимулирования в виде выплачиваемой заработной платы и увеличивают нематериальные поощрения.

В нашем обществе, где еще помнят о пустых лозунгах, порой несправедливых соцсоревнованиях, распределении благ в зависимости от положения в иерархии и других советских атрибутах стимулирования труда, сложно представить нематериальное вознаграждение как эффективный инструмент мотивации. Однако, по мнению отечественных экспертов, в ближайшее десятилетие следует ожидать уравнивания (50/50) материальных и нематериальных стимулов по причине смены поколений. А пока наиболее актуальной проблемой остается эффективная организация материального вознаграждения персонала компаний индустрии туризма.

Таким образом, названные способы стимулирования оказывается важным инструментом достижения целей развития любого туристского предприятия, которое требует умелого использования в практике обслуживания потребителей.

1.3 Проблемы мотивации персонала сферы туризма

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, навряд ли, можно найти компанию, в которой четко придерживались бы определенной теории. На практике можно увидеть комбинированные варианты воплощения этих концепций.

Иногда в туристской фирме, при относительно низкой заработной плате сотрудников и частых разочарованиях, бывает трудно поддерживать благоприятный моральный климат. Развитие индустрии туризма привело к тому, что работа в турфирме стала существенно более сложной и вызывающей разочарование.

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

· Текучка 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.

· 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.

· Отсутствие условий для самореализации сотрудников и их карьерного роста - характерная проблема для небольших агентств, где минимальный штат сотрудников и директор компании является ее владельцем.

· Почти в каждой операторской компании можно столкнуться с низким профессиональным уровнем сотрудников. Иногда достаточно позвонить по

телефону за дополнительной информацией по предлагаемому турпродукту, и уже на уровне телефонного общения ясно, что сотрудник не знает продукт, который продает его компания. Он пытается отправить вас на сайт компании или просто уйти от конкретного ответа.

· Безынициативность сотрудников часто встречается у сотрудников, проработавших много лет в одной компании, или у тех, кто получает твердые оклады независимо от сезона. У одних уже «замылился» взгляд на работу, у некоторых только желание спокойной работы.

· 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 его коллега.

· 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. Хотя на практике приходилось сталкиваться с сотрудниками небольших агентств, где они не знали какую зарплату они получат за месяц и получат ли ее вообще. При этом она совсем не зависела от объема обслуженных клиентов и полученной прибыли.

· Противоречия между руководством и средним звеном могут возникнуть в любой сфере бизнеса.

Исходя из вышеперечисленных проблем, можно сформулировать основные принципы построения мотивации персонала:

1. Индивидуальный подход к определению заработной платы каждого сотрудника, исходя из должности, стажа работы, квалификации, результатов труда, соблюдения дисциплины. Этот подход широко применяется в турфирмах. У менеджеров одного и того же отдела зарплата может сильно отличаться из-за опыта работы, знания предлагаемого турпродукта и объемов продаж. Распространены денежные штрафы за постоянные опоздания.

2. Поддержание имиджа компании как одной из ведущих компаний на рынке. Ряд операторских компаний начинают вводить элементы фирменного стиля, работают над имиджем своих компаний, но в конечном итоге все упирается в конкретного сотрудника компании, который может оставить впечатление от компании как очень положительное, так и негативное.

3. Разумное соотношение затрат на оплату труда персонала с доходом компании. Этого принципа придерживается здравомыслящее руководство любой компании. В противном случае, такая компания долго не продержится на рынке.

4. Регулярный пересмотр оплаты труда персонала с учетом инфляции и уровня зарплат в целом по стране, и на данном рынке в частности. Уровень инфляции в нашей стране позволяет пересматривать размер зарплаты не чаще одного раза в год. Да и резких скачков зарплат в последнее время, к счастью, наблюдать не приходилось. Как правило, уровень заработных плат пересматривается в конце текущего года на следующий и вносятся позитивные поправки.

5. Гибкость в определении ежемесячной суммы материального вознаграждения. В турфирмах применяется несколько форм такого стимулирования. Это могут быть проценты к окладу, размер которых оговаривается заранее. Но сумма в зависимости от сезона меняется как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения. Другой вариант. Отработав сезон на неизменных окладах, по его окончанию сотрудники получают премию по результатам работы. Это может быть и поощрение за выполнение конкретного объема работ (например, разработка нового турпродукта).

6. Анализ действующей системы оплаты труда и ее корректировка под влиянием внешних факторов, изменении стратегии и тактики компании в области управления персоналом. Безусловно, туристический рынок очень подвержен внешним факторам, и понятно, что любой экономический кризис в стране ударит по туристической активности ее граждан, по уровню их зар-

плат. Любые внутренние изменения в компании: смена руководства, неясность перспектив, отсутствие стабильности, просчеты с выходом на рынок с новым турпродуктом, неоправданные затраты на рекламу и т.п. неминуемо скажутся на уровне заработных плат ее сотрудников.

7. Социальная политика компании, направленная на сплочение коллектива. В небольших агентствах это, как правило, совместные празднования общенародных и внутрифирменных праздников за счет компании. В крупных операторских компаниях это организация праздников с приглашением крупных партнеров, представителей авиа и транспортных компаний, представителей принимающих сторон, оплата отдыха сотрудников, подарки на Новый год детям сотрудников компании. [10, стр.33-40]

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

Необходимо сказать о социальных выплатах. О программах медицинского страхования или страхования имущества, применяемых в турфирмах по отношению к сотрудникам.

Самые распространенные социальные пакеты:

· Оплата питания сотрудников. Может быть частичной или полной. Компания организовывает питание в офисе, заключая договор на доставку готовых обедов. Или компания заключает договор с рестораном, который располагается в бизнес-центре, где находится офис компании, на обслуживание своих сотрудников.

· 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.

· Оплата разговоров по мобильному телефону. Опять же применяется по отношению к тем сотрудникам, которые активно используют мобильный телефон по рабочим вопросам. Например, нет необходимости оплачивать рас-

ходы бухгалтера на мобильный телефон: его можно всегда застать по офисному номеру.

· Обучение сотрудников. Широко используется в турфирмах. Это и:

а) бесплатные семинары, которые организуют операторские компании для сотрудников агентств, работающих с ними. При ограниченном количестве мест предпочтение отдается представителям агентств, которые обеспечивают большое количество туристов.

б) инфо-туры в страны, на которых специализируется оператор. Для менеджеров агентств, показавших высокие результаты продаж, тур предоставляется бесплатно или со скидками. У менеджера появляется дополнительный стимул для увеличения объемов продаж и повышения своей квалификации.

· Оплата (полная или частичная) отдыха сотрудника. Малораспространенная форма в агентствах и широко применяемая форма стимуляции в операторских компаниях. Может касаться как сотрудников компании, так и членов их семей.

· 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. В крупной операторской компании перспективы куда более радужные, и есть возможность для маневра из одного департамента в другой.

· Материальная помощь. При возникновении личных обстоятельств, экстренных случаев компания выдает материальную помощь. Также возможно предоставление беспроцентного кредита при дорогих покупках (машины, квартиры) и т.п. [21, стр.131]

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.

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к большего современной структуре потребностей.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия. [17, стр. 404]

В настоящее время основными способами стимулирования персонала индустрии туризма являются как финансовые (доплаты за выслугу лет, знание иностранного языка и т. д., что практикуют некоторые компании), так и нет; материальные стимулы, имеющие неденежное выражение. В первую очередь это так называемые социальные пакеты; в том числе используются нематериальные способы мотивации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ «ЦЕНТРА ТУРИЗМА И КРАЕВЕДЕНИЯ»

2.1 Исследование системы мотивации и стимулирования труда в турфирмах г. Владимира

По данным сайта администрации города Владимира на 01.01.2010 г. В городе зарегистрировано 151 турфирма. Для исследования системы мотивации и стимулирования персонала были рассмотрены 10 наиболее крупных туркомпаний города, численность персонала которых свыше 5 человек: «Союз» (14 сотрудников), «Владимир-турист» (23 сотрудника), «Магазин путешествий» (7 сотрудников), «Азимут» (16 сотрудников), «Сириус-тур» (21 сотрудник), «Алые паруса» (8 сотрудников), «Возрождение» (11 сотрудников), «Фламинго» (15 сотрудников), «Бьюти-трэвэл» (17 сотрудников), «Вояж» (16 сотрудников). Данные турфирмы были выбраны также и по той причине, что в каждой из них сформирована система мотивации и они достаточно давно существуют на рынке туристских услуг. [24]

В исследуемых фирмах изучалась система оплаты труда, положения о стимулировании, показатели персонала турфирм. Данная информация была получена от руководителей фирм (10 человек), а также бесед с сотрудниками (148 человек).

В рассматриваемых организациях существует определенная система мотивации трудовой деятельности. Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию работников. К ним относится система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, интересная работа, жесткие внешние команды и внутренняя культура.

Основная масса работников (65%) относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано на невысокой заработной плате. Их мотивы

направлены на избежание сокращения получаемых благ (льгот, система которых в некоторых турфирмах хорошо отработана).

Должностные обязанности по управлению мотивацией трудовой деятельности работников турфирм Владимира распределены между руководителями.

В таблице 2 представлен перечень стимулирующих средств в организации и их закрепление за конкретным сотрудником.

Таблица 2. Система стимулирования в турфирмах г.Владимира

Форма стимулирования	Основное содержание	Ответственный за исполнение
Заработная плата	Оплата труда, включающая основную и дополнительную (премии, надбавки) заработную плату.	Директор
Бонусы	Разовая выплата из прибыли предприятия (новогоднее вознаграждение, связанное с размером получаемой зарплаты и стажем).	Директор
Свободное время	Предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, гибкого графика.	Директор
Оплата транспортных расходов	Выделение средств на оплату транспортных расходов или с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу)	Директор
Программа медицинского обслуживания	Выделение средств на организацию медицинского обслуживания.	Директор
Организация питания	Выделение средств на организацию питания на фирме, выплата субсидий на питание.	Директор, руководители подразделений
Подарки	Предоставление бесплатных путевок от фирмы для работника и членов его семьи, подарки.	Директор, руководители подразделений

Как видно из приведенной таблицы, во всех рассматриваемых турфирмах основные ключевые аспекты системы стимулирования и мотивации - закреплены за директором фирм.

Конечно, не все стимулы присутствуют во всех изучаемых турфирмах. Так, например, в «Возрождении» нет оплаты транспортных расходов и организации питания, в «Вояже» отсутствует медицинское обслуживание. Утверждены указанные в таблице стимулы руководством фирм, по их мнению именно они побуждают персонал эффективно работать. В некоторых фирмах практикуются и индивидуальные механизмы стимулирования, такие как: звание «лучший работник», своевременная похвала начальника, получение благодарностей и грамот. [25]

Проведем анализ существующих систем мотивации в данных организациях, сравнив ее достоинства и недостатки.

Формы стимулирования. Их достоинства и недостатки.

1. Заработная плата

Достоинства: является эффективной, так как включает не только гарантированную зарплату (оклад), но и переменную часть, гибко учитывающую уникальность специальности, дефицитность, сложность и ответственность работы. При этом существующая система критериев оценки работников является оптимальной («Союз», «Владимир-турист», «Магазин путешествий», «Азимут», «Сириус-тур», «Алые паруса»).

Недостатки: недостаточно гибка в отношении инфляции (в течении года размер фонда оплаты труда, утвержденный директором, хотя и пересматривается исходя из полученной предприятием прибыли, но не учитывается коэффициент инфляции). («Возрождение», «Фламинго», «Бьюти-трэвэл», «Вояж»).

2.Бонусы

Достоинства: является отличным стимулом коллективной работы, т. к. размер разового вознаграждения каждого работника ставится в прямую зависимость от объема услуг или работ всего отдела в течении года («Возрождение», «Фламинго»,»Бьюти-трэвэл», «Вояж»,»Алые паруса»).

Недостатки: для таких отделов, как бухгалтерия есть сложности определения объема выполненных ими работ. Поэтому система начисления бонусов работникам этих отделов недостаточно ясна для остальных работников («Союз», «Владимир-турист», «Магазин путешествий», «Азимут», «Сириус-тур»).

3. Стимулирование свободным временем

Достоинства: является хорошим стимулом эффективной работы, так как существуют определенные критерии оценки результатов работы с целью

предоставления гибкого графика («Союз», «Владимир-турист», «Магазин путешествий», «Азимут», «Сириус-тур», «Фламинго»)

Недостатки: узость данного стимулирующего средства (не для всех работников возможен гибкий график, только для некоторых специалистов, «Возрождение», «Бьюти-трэвэл», «Вояж»).

4. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом

Достоинства: транспортные расходы компенсируются работникам, проработавшим в организации 1,5 года. Это стимулирует новых работников работать продолжительное время в данной организации («Союз», «Возрождение», «Бьюти-трэвэл», «Вояж»).

Недостатки: собственный транспорт выделяется только руководителям, проработавшим в организации более 5 лет и имеющие высокие результаты, критерии которых не разработаны («Владимир-турист», «Магазин путешествий», «Азимут», «Сириус-тур», «Фламинго»).

5. Организация питания

Достоинства: для разных категорий работников питание организованно раздельно (для руководящего и остального персонала) - это стимулирует работников сделать карьеру («Союз», «Владимир-турист», «Магазин путешествий», «Азимут», «Сириус-тур», «Фламинго»)

Недостатки: несколько разрушает корпоративный дух, сплоченность коллектива («Возрождение», «Бьюти-трэвэл», «Вояж»). [14, стр.170]

Тем не менее, достоинства существующих элементов значительны и они дают хорошие результаты. Для эффективной деятельности работников необязательно, чтобы система стимулирования работников организации включала все возможные элементы трудовой мотивации. Главное, чтобы та система стимулирования, которая существует в организации, была бы комплексной, ясной для работников и адекватной их потребностям. Эти качества характерны для системы мотивации труда в большинстве турфирм, поэтому

можно сделать вывод о том, что система трудовой мотивации в них достаточно хорошо развита.

Таблица 3. Причины текучести кадров в турфирмах Владимира и их относительная важность

Причина увольнения сотрудника	Доля уволившихся (относительная важность причины), %
1. Невозможность справиться с работой	6,19
2. Не устраивает заработная плата	86,60
3. Стресс	8,25
4. Нет интереса, смысла в работе	23,71
5. Нет перспектив, карьерного роста	46,39
6. Конфликты в коллективе	7,22
7. Конфликты с руководителем	12,37
8. Конфликты в семье	22,68
9. Незнание своих обязанностей	5,15
10. Неорганизованность работы	3,09
11. Необходимость работать по другой специальности	18,56
12. Перегруженность работой	25,77
13. Недогруженность работой	1,03
14. Не смог адаптироваться на новом месте	9,28
15. Недовольство премиями	45,36
16. Неудобное местонахождение фирмы	13,40
17. Болезни	14,43
18. Недостаточная квалификация членов группы или руководителя	2,06
19. Плохие условия труда или график работы	52,58

Таким образом, основными причинами увольнения работников по данным учета в исследуемых турфирмах Владимира являются:

1) низкая заработная плата;

2) нет перспектив, карьерного роста, профессионального развития;

3) плохие условия труда, график работы;

4) недовольство премиями.

Итак, из анализа видно, что все перечисленные причины увольнения - вполне могут быть устранены руководством - увеличена зарплата, создание условий для профессионального развития, улучшение условий труда и графика работы, пересмотр премиальной системы.

Кроме того, был проведен опрос среди всех сотрудников исследуемых турфирм г. Владимира с целью определить на что, в первую очередь они ориентированны при выборе этого места работы. Сотрудники могли давать несколько вариантов ответа. Сводный итог представлен в таблице 4.

Таблица 4. Ориентация при выборе турфирм сотрудниками

Ориентация	% от числа опрошенных
Ориентация на прибыль и успех	76,4%
Самостоятельность	60,0%
Ответственность	58,0%
Готовность следовать желаниям сотрудников	56,4%
Готовность делать больше, чем нужно	54,5%
Приоритет новых идей	49,1%
Готовность к инновациям	43,6%
Готовность к риску, к принятию решений	40,0%

Согласно вышеприведенным данным, основная часть сотрудников исследуемых турфирм при выборе компании в качестве своего места работы ориентировалась на прибыль и успех. На втором месте стоит самостоятельность, далее ответственность.

Таким образом, в вопросах мотивации руководителям турфирм следует учитывать данные моменты, разрабатывая в системе стимулирования своего персонала именно финансовые направления мотивации и варианты развития.

Итак, в рассматриваемых турфирмах существует определенная система мотивации трудовой деятельности. Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию работников. К ним относится система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы, условия и содержательность труда, отношения в коллективе, интересная работа, жесткие внешние команды и внутренняя культура. Многие элементы системы стимулирования трудовой деятельности в турфирмах имеют определенные недостатки.Можно сделать вывод о том, что финансовые ресурсы турфирм ограниченны и материальной части стимулирования уделяется мало внимания. По этой причине работники испытывают матери-

альную неудовлетворенность. Необходимо рассматривать новые решения в механизмах материального стимулирования, которые позволили бы работнику действовать самостоятельно и полностью брать на себя ответственность за результаты своего труда. Главное направление в перестройке системы оплаты труда - теснее увязать заработную плату с индивидуальным и коллективным вкладом работников.

Такой вид мотивации, как нематериальное стимулирование, хорош только в качестве дополнения к достойному материальному вознаграждению за труд. Можно сказать, что материальные стимулы привлекают работников в компанию, а нематериальные - удерживают в ней. Исследования показывает, что такие факторы, как плохой психологический климат в коллективе, неудовлетворенность корпоративной культурой и отсутствие возможности карьерного роста, являются наиболее частыми причинами увольнения (после неудовлетворенности оплатой труда). Поэтому на соответствующие виды нематериального стимулирования руководителям следует обращать наибольшее внимание. [14, стр.147]

2.2 Анализ кадровых ресурсов «Центра туризма и краеведения»

«Центр туризма и краеведения» - структурное подразделение краевого государственного образовательного учреждения дополнительного образования детей «Владимирский областной центр развития творчества детей и юношества» осуществляет свою деятельность как собственно образовательное учреждение и как организационно-методический центр, осуществляющий руководство развитием туристско-краеведческой, экскурсионной деятельности в области.

Кроме того, Центр оказывает дополнительные услуги по организации экскурсионного обслуживания, массовых мероприятий, реализации путевок в туристско-оздоровительные лагеря, предоставлению автоуслуг, изданию и реализации книжно-издательской продукции.

Коллектив «Центра туризма и краеведения» составляют 33 человека, в том числе 12 педагогических работников, из них: имеющих высшее образование - 16, высшую и первую квалификационные категории - 14, имеющие почетные звания «Заслуженный учитель РФ» - 1, «Отличник народного просвещения» - 1, «Почетный работник общего образования» - 2, мастера спорта по спортивному ориентированию - 1, звание кандидата в мастера спорта - 4, судья республиканской категории - 1, судья первой категории - 4. В коллективе трудятся финалист Всероссийского конкурса педагогов дополнительного образования «Сердце отдаю детям», 5 лауреатов Всероссийских конкурсов методических материалов в помощь организаторам туристско-краеведческой и экскурсионной работы с учащимися, лауреат Всероссийского конкурса образовательных программ дополнительного образования, лауреат Чемпионата РФ по спортивным походам, 4 лауреата краевых конкурсов образовательных программ, 2 лауреата краевых конкурсов образовательных программ летних лагерей, 5 дипломантов краевых конкурс летних лагерей, 5 дипломантов краевого конкурса на лучший поход (экспедицию). Семь сотрудников награждены нагрудным знаком «За заслуги в развитии детско-юношеского туризма», 3 - дипломами Федерации спортивного ориентирования России за личный вклад в развитие спортивного ориентирования в крае, 4 педагога имеют Благодарность губернатора Владимирской области, 6 человек награждены почётными грамотами министерства образования области в 2003-2006 гг.

Уровень образования педагогических кадров в течение трех последних лет остается стабильным, 83% имеют высшее образование, из них 72.2% высшее педагогическое. [25]

Наличие квалифицированных педагогических кадров позволяет реализовать долгосрочные программы, инновационные проекты, сохранять традиционную систему работы, иметь высокие результаты воспитанников на областных и всероссийских соревнованиях, олимпиадах, конкурсах, конференциях.

Особенность педагогического коллектива Центра заключается в том, что здесь работают как специалисты, имеющие педагогическое образование, (высшее и неполное высшее), так и ПДО, которые не имеют специального педагогического образования. Более того, такие направления деятельности, как туризм, краеведение и другие, не имеют специалистов, подготовленных специальными учебными заведениями. Есть в коллективе «ремесленники», достигшие высокого уровня мастерства в том или ином направлении. Поэтому еще одна специфическая задача администрации и методической службы - сохранение таких специалистов и создание условий для приобретения и развития их педагогических умений.

Сложность организации учебно-просветительской методической работы состоит в том, что они не однородны не только по образованию, но и по опыту педагогической деятельности и по стажу работы. Педагоги, имеющие стаж работы более 20 лет, с трудом перестраиваются на освоение нового в педагогической практике. Нехватка опыта и профессионального мастерства - одна из проблем молодых и начинающих педагогов дополнительного образования. И, кроме этого, наблюдается нестабильность состава педагогического коллектива.

2.3 Анализ существующей системы мотивации в «Центре туризма и краеведения»

В современных условиях искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и стабильность их предпринимательского успеха. Именно поэтому в последнее столетие так вырос интерес к такой сфере психологии, как мотивация персонала, составляющей значительную часть концепции управленческой науки. Знание мотивационных установок работника, умение их формировать и направлять в соответствии с личными целями и задачами компании - вот важнейший вопрос в современном бизнесе. [16, 156]

Анализируя общие тенденции и закономерности, необходимо, в первую очередь, рассмотреть, какие обнаружены связи между различными факторами, оказывающими влияние на деятельность работника. Например, была выявлена зависимость удовлетворенности рабочим местом от возраста работника. Чем старше работник, тем больше он доволен тем, в каких условиях работает. И, наоборот, чем моложе, тем меньше его устраивает рабочее место. Объяснить данную закономерность можно двумя моментами.

Во-первых, люди более зрелого возраста привыкли работать при таких условиях, когда оснащенность дорогостоящей техникой, персональными компьютерами, удобной и комфортабельной мебелью была достаточно низкой, все работали в приблизительно равных условиях. Кроме того, людей в большей степени волновало наличие работы вообще и возможность прокормить семью, а условия работы отодвигались на второй план. Сегодня в период стремительного развития информационных технологий, когда у каждого второго работника есть дома свой компьютер, а у каждого пятого - Интернет, требования к рабочему месту гораздо выше, чем были раньше. Кроме того, у молодых людей, имеющих высшее образование и желание работать, есть гораздо больше возможностей найти работу, соответствующую их возможностям и амбициям. Поэтому при поиске работы они обращают большое внимание не только на то, как будет оплачиваться их труд, какие перспективы карьерного роста их ожидают, но и в каких условиях им придется работать.

С другой стороны, данную закономерность можно объяснить тем, что работники более зрелого возраста придают большее значение внутреннему содержанию рабочего процесса, в то время как молодые люди, еще не имея достаточного опыта, в большей мере интересуются внешними условиями работы.

При анализе документации Центра было выявлено, что в правилах трудового распорядка прописываются как поощрения за успехи в работе, так и ответственность за нарушения.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, новаторство и другие достижения в работе применяются следующие поощрения: объявление благодарности; выдача премий из фонда экономии заработной платы, либо из внебюджетных средств; награждение ценным подарком; награждение почетной грамотой.

Поощрения объявляются приказом директора и доводятся до сведения коллектива, запись о поощрении вносится в трудовую книжку работника.

Работникам, успешно и добросовестно выполняющим свои трудовые обязанности, предоставляются в первую очередь преимущества и льготы в области социально-культурного, бытового и жилищного обслуживания, а также преимущества в продвижении по службе. За особые трудовые заслуги работники представляются в вышестоящие органы к поощрению, наградам и присвоению званий.

Нарушение трудовой дисциплины, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение вследствие умысла, самонадеянности либо небрежности работника возложенных на него трудовых обязанностей, влечет за собой применение мер дисциплинарного взыскания.

За нарушение трудовой дисциплины администрация Центра применяет следующие дисциплинарные взыскания согласно статье 192 ТК РФ:

замечание;

выговор;

увольнение. [1]

За каждое нарушение может быть наложено только одно дисциплинарное взыскание. Меры дисциплинарного взыскания применяются должностным лицом, наделенным правом приема и увольнения данного работника (директор центра).

Работникам Центра предлагалось выбрать из списка 5 самых важных для них характеристик работы. Большая часть опрошенных (63%) указали благоприятный психологический климат и условия труда; 25% отметили само-

стоятельность в выполнении работ и 12% возможность профессионального роста.

Мотивационная деятельность «Центра туризма и краеведения» представлена достаточно слабо. Самым главным мотивационным звеном на предприятиях является директор, который отражает и направляет все мотивационные процессы. На предприятии используются административные методы управления в форме обязательного предписания (приказ, запрет).

Исследование показало, что наибольший вес среди форм мотивации имеет заработная плата, а затем уже следуют различные виды премий. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, корпоративные мероприятия.

В заключение можно отметить, что, несмотря на наличие некоторых общих закономерностей, важно понимать, что мотивационный процесс каждого конкретного человека уникален и не на сто процентов предсказуем, мотивационная структура отдельных людей различна, так же как различны степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, и степень зависимости действия одних мотивов от других. И для того, чтобы эффективно управлять, руководитель должен, в первую очередь, попытаться выяснить, что же движет его сотрудниками, ради чего они готовы работать и достигать целей организации. В качестве одного из способов выявления мотивационной структуры можно использовать свободную беседу с сотрудниками и директором, а также ресурсы сети интернет, так как это позволит получить наиболее обширную информацию и учесть особенности организации, с учетом специфики деятельности сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

Мотивация к труду и связанное с этим состояние организационной культуры являются значимыми факторами успеха любой организации, а особенно организаций индустрии туризма, которые в большей степени зависимы от эффективности межличностных отношений работника и клиента.

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.

Несмотря на приоритет заработной платы, исследования показали, что для современного работника сферы обслуживания важны и другие мотивы, поэтому материальное стимулирование обязательно должно быть в комплексе с применением других видов вознаграждения. Во время экономического кризиса, когда все предприятия экономят, в том числе и на персонале, значимость нематериальных способов мотивации возрастает. В связи с этим были предложены рекомендации именно нематериального стимулирования персонала.

Долгое время считалось, что именно заработная плата является единственным мотивирующим инструментом на предприятиях любого типа. С развитием маркетинга, менеджмента и рынка услуг в целом становится очевидным, что такие элементы мотивирования как статус предприятия, корпоративный дух, бонусная система для сотрудников предприятия так же имеют немаловажное значение. Руководителям предприятий в сфере туризма не стоит забывать о том, что не только повышение заработной платы может являться стимулом для персонала.

Основными слабыми сторонами системы стимулирования труда работников «Центра туризма и краеведения» являются следующие аспекты:

· на предприятии меньше всего удовлетворены первостепенные потребности работников, тогда как наименее значимым аспектам наоборот уделяется большое внимание;

· отсутствие чётко разработанной программы мотивации и стимулирования кадров;

· персонал недостаточно мотивирован в материальном и моральном плане;

· вознаграждение не зависит от результатов труда;

· низкое использование способностей работников, отсутствие проработанной системы продвижения по службе и развития карьеры.

Система стимулирования труда в «Центре туризма и краеведения» может быть дополнена:

1. Созданием специального отдела по управлению и организации труда в Центре, который отвечал бы за основные аспекты работы с персоналом.

2. Усовершенствование социально-психологических методов мотивации: поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, развитие системы управления конфликтами, формирование и развитие организационной культуры.

3. Внедрение мотиваторов, не требующих инвестиций предприятия.

Вместе с тем, следует иметь ввиду, что в любом случае эффективная система стимулирования персонала предприятия должна отвечать таким принципам, как:

- комплексность;

- системность;

- регламентация;

- специализация;

- стабильность;

- целенаправленное творчество.

Придерживаясь данных принципов руководство любого предприятия в сфере туризма в силах сформировать эффективную систему стимулирования труда своих работников.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.11.2013)

2. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика / В. Р. Веснин - М.: ТКВелби: Проспект, 2008. - 688с.

3. Гагаринская Г. П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях / Г. П. Гагаринская - Самара: Самар. Дом печати, 2010. - 188 с.

4. Григорьева Н. Г. Социально-психологические основы стимулирования и мотивации труда персонала / Н. Г. Григорьева, А. М. Дрюцкая – М.: Вершина, 2009. – 309с.

5. Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Н. А. Зайцева. - М.: Академия, 2008. - 224 с.

6. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма / Н. И. Кабушкин - М.: БГЭУ, 2009. - 644с.

7. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 304с.

8. Кунц А. Х. Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию / А. Х. Кунц – М.: 2008. 210с.

9. Круден Г. Дж. Зарубежный опыт управления персоналом / Г. Дж. Круден - М.: ИПК госслужбы, 2009. - 112 с.

10. Логвинов С. А. Управление персоналом фирмы / С. А. Логвинов - М.: ФА, 2008. - 152с.

11. Маслова, Е. В. Управление туристской фирмой / Е. В. Маслова - СПб.: Издательство С. - Петербургского университета, 2009. - 152 с.

12. Мельникова М. Н. Мотивационный менеджмент / М. Н. Мельникова. - Хабаровск: ДВГУПС, 2008. - 81 с.

13. Музыченко В. В. Управление персоналом / В. В. Музыченко. - М.: Академия, 2009. - 528с.

14. Резник С. Д. Управление персоналом. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации / С. Д. Резник - М.: ИНФРА-М, 2008. - 198 с.

15. Ричи Ш. Управление мотивацией: Пер. с англ./ Ш. Ричи, П. Мартин. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2011. - 399с.

16. Руденко А. М. Психология социально-культурного сервиса и туризма / А. М. Руденко - Растов-на-Дону : Деникс, 2005. - 248 с.

17. Саак А. Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. - СПб.: Питер, 2011. - 512с.

18. Утукина В. Н. Менеджмент в туризме / В. Н. Утукина - Калининград: Издательство КГУ, 2008. - 151 с.

19. Фёдорова Н. В. Управление персоналом организации / Н. В. Фёдорова - М. : Кнорус, 2009. - 415 с.

20. Цветаев В. М. Управление персоналом / В. М. Цветаев - СПб.: Питер, 2010. - 338 с.

21. Чудновский А. Д. Менеджмент туризма / А. Д. Чудновский - М.: Ф и С, 2008. - 288 с.

22. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро - М.: Гросс Медиа, 2009. - 223 с.

23. Шахова В. А. Мотивация трудовой деятельности / В. А. Шахова - М.: Вершина, 2008. - 233 с.

24. Федеральная служба государственной статистики. - [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru

25. Официальный сайт администрации Владимирской области. - [Электронный ресурс]. URL: http://tourism.avo.ru