**МОСА**

###### Кафедра менеджмента

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

**на тему: МОТИВАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА И ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

**содержание**

Введение 3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ управлениЯ мотивацией РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА И ПОВЕДЕНИЯ персонала предприятия 7

1.1 Понятие мотивации 7

1.2 Функция мотивации в управлении 12

1.3 Анализ содержательных и процессуальных теорий мотивации 14

1.4 Материальные потребности как основа мотивации 32

1.5 Формы стимулирования персонала 37

2. анализ деятельности ООО «ЯмалТур» 45

2.1 Общая характеристика 45

2.2 Анализ основных технико-экономических показателей 53

2.3. Анализ системы трудовой мотивации ООО «ЯмалТур» 58

2.3.1 Количественный и качественный анализ персонала 59

2.3.2 Анализ системы оплаты труда 69

2.3.3 Анализ удовлетворенности трудом персонала 71

3. направления совершенствования управления МОТИВАЦИей РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА И ПОВЕДЕНИем ПЕРСОНАЛА 74

3.1. Методы экспериментального исследования мотивации персонала 74

3.2. Экспериментальное исследование мотивации персонала ООО «ЯмалТур» 76

3.3 Направления совершенствования управления мотивацией персонала 89

заключение 95

список использованной литературы 98

Приложения 101

**ВВЕДЕНИЕ**

Основная роль в безубыточной работе любого предприятия принадлежит его персоналу, и проблема мотивации персонала — это одна из наиболее важных проблем руководителей разных уровней. Современный уровень производства не может развиваться без эффективных мотивационных систем персонала, которые должны постоянно совершенствоваться под влиянием экономических и политических условий.

С мотивацией персонала связывают, как правило, повышение производительности труда, но очень часто под мотивацией подразумеваются совершенно разные понятия.

Основная цель процесса мотивации — это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

В современном менеджменте туристических фирм также все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Особенностью управления персоналом в современных экономических условиях является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы стимулирования. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает [18, c. 15-16].

Исходя из многообразия взглядов, сформированных на практике, исторически сложилось большое количество подходов и вариантов решения проблемы мотивации персонала. Кратко можно обозначить следующие часто встречающиеся методики: методика поведенческих требований, методика гармонизации окладов, методика компенсационного пакета.

Каждый из этих методов широко применяется в практике ведения бизнеса. К сожалению, большинство систем все же строятся хаотично с течением времени и через какой-то период, с ростом компании, неминуемо начинают давать сбои. Эти сбои выражаются в замедлении и снижении темпов роста предприятия, даже с учетом увеличения численности персонала и роста его благосостояния. Поэтому для того, чтобы правильно оценить труд персонала и простимулировать его, предварительно нужно выстроить систему контроля его деятельности.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в экономической литературе.

Проблеме изучения мотивации посвящены труды таких ученых как В.К. Вилюнас, В.И. Ковалев, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, К.К. Платонов и другие. В своих работах оно определили мотивацию как ведущий фактор активности человека. Рассматривая потребности человека, они определили мотив как внутреннее побуждение человека к действию, связанному с удовлетворением потребностей.

Среди зарубежных работ примечательны труды таких ученых как С. Гольдштейм, Ф. Дьюи, А. Маслоу, А. Фромм и других авторов. Наиболее интересны для нас труды А. Маслоу. Он сформулировал позитивную теорию мотивации, при построении которой были учтены эмпирические данные полученные, как экспериментальным так и клиническим путем. В рамках своей теории он описывал 5 уровней мотивации, характеризующих потребности человека.

Большой вклад в развитие науки об управлении персоналом внесли работы А.Г. Афанасьева, В.В. Виханского, Г.И.Петрова, Б.Генкина, и других авторов. Работы этих авторов посвящены определению понятия управления, как с общетеоретических так и с практических аспектов. В них анализируется понятийный аппарат, применяемый при описании процесса управления. Определяются основные закономерности процесса управления. Рассматриваются исторические аспекты управления.

В работах Е.В. Маслова, А.Я. Кибанова, П.В. Шереметова и других авторов рассматриваются теоретические, методологические и практические вопросы управления процессом формирования, развития и использования потенциала работника и коллектива предприятия. Так же широко освещаются вопросы кадрового планирования и пути перестройки кадровых служб в условиях рынка. Рассматриваются проблемы мотивации, отбора персонала, особенности кадрового менеджмента.

В работах В.Г.Гуляева, Е.И. Ильиной, В.А. Квартального, Н.К. Моисеева и других авторов освещаются проблемы туристической деятельности. В них рассматривается вопросы организации бизнеса, основные проблемы, возникающие в ходе финансово-хозяйственной деятельности. Освещаются вопросы планирования и управления на предприятиях туристической сферы

Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву.

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, и отечественным предприятиям приходится самостоятельно искать наиболее подходящие и действенные методы организации и поощрения труда.

Поэтому тема дипломного проекта — «Мотивация результатов труда и поведения персонала организации» — является актуальной.

Объектом исследования является процесс формирования, регулирования и управления мотивацией результатов труда и поведения персонала.

Предмет исследования — мотивация персонала конкретного предприятия — ООО «ЯмалТур».

Цель дипломного проекта заключается в разработке мероприятий по мотивации персонала предприятия и их применении в практических исследованиях при анализе кадровой политики фирмы в современных экономических условиях.

Для достижения цели определены следующие задачи:

* теоретическое обоснование мотивации результатов труда и поведения персонала фирмы;
* анализ хозяйственной деятельности ООО «ЯмалТур»,
* изучение кадровой ситуации на предприятии;
* выработка предложений по совершенствованию мотивации персонала предприятия.

Информационной базой исследования являются учредительные документы ООО «ЯмалТур», бухгалтерская и статистическая отчетность за 2007-2009 гг., штатное расписание, другие документы, используемые в работе организации.

1. управление мотивацией РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА И ПОВЕДЕНИЯ персонала предприятия

1.1 Понятие мотивации

Понятие мотивации в экономическом смысле появилось в связи с необходимостью стимулирования более производительной работы и означает определенную ступень демократизации производства.

Ранее понятие мотивации употреблялось в основном в педагогике, психологии, затем в промышленной социологии и теории управления. Первоначально понятие мотивации приравнивалось к экономическому стимулированию. Лишь некоторое время спустя в промышленной социологии и теории управления утвердилось понимание, что такой подход разрушительно действует на мотивационную часть поведения работника, не стимулирует потребность в саморазвитии, самосовершенствовании.

Управление мотивацией основано на тесной связи управленческого и индивидуально-психологического ее содержания, на том, что управление социальной системой и человеком содержит в себе элемент согласования целей объекта и субъекта управления.

Принципиально важным становится рассмотрение роли человека в производственной и любой иной деятельности в структуре организации, которую прямо связывают с сущностными свойствами человека. В настоящее время остается чуть ли не главной концепция человека (а следовательно, и персонала) экономического, базирующаяся на механистическом понимании человека, его места на предприятии и сущности его деятельности. Исходя из этой концепции, человек выступает в организации как экономический субъект и, следовательно, предпочитает исключительно экономические стимулы. И даже если они адресуются к каким-либо другим свойствам человека, они должны иметь экономический ракурс, т. е. так или иначе измерены самим человеком посредством экономических показателей.

Согласно этому подходу, мотивация и стимулирование сводятся в основном к материально-денежным вознаграждениям и в управленческом отношении представляют собой манипулирование разного рода формами и методами зарплаты (оклад, сдельная, повременная, премиальная и т. п.).

Мотивация является базовым психологическим процессом. Это самое важное понятие в подходе к поведению человека на рабочем месте. Очень часто отождествляют мотивацию и причины поведения. Но причины поведения гораздо шире и намного сложнее одной только мотивации. Однако не следует недооценивать мотивацию — один из важнейших процессов для понимания поведения наряду с такими понятиями, как восприятие, личность, установка, научение. И, тем не менее, надо помнить, что не следует понимать мотивацию как единственное объяснение поведения. Она взаимодействует или действует наравне с другими опосредующими процессами и окружающей средой.

Надо также помнить, что, подобно другим когнитивным процессам, мотивацию нельзя наблюдать. Наблюдать можно только поведение. Мотивация же — это гипотетический конструкт, который используют, чтобы облегчить объяснение поведения, и который не следует отождествлять с поведением. Фактически, признавая центральную роль мотивации, современные теоретики организационного поведения считают, что в этой области важно еще раз особо подчеркнуть значение поведения.

Мотивация — это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения. Таким образом, ключ к пониманию процесса мотивации лежит в значении слов «потребности», «побуждение», «вознаграждение» и во взаимоотношении между ними. Потребности создают побуждения, нацеленные на получение вознаграждения; в этом, собственно, и заключена суть мотивации. С позиции системного подхода мотивация складывается из трех взаимодействующих и взаимозависимых элементов: потребностей, побуждений и вознаграждений.

Потребность выражается в ощущении потери или лишения, недостатка чего-то важного. Дефицит может быть физиологическим (пища, питье), социальным (круг общения) или психологическим (самоуважение).

Потребности можно назвать мотивами, поскольку они побуждают нас к определенным действиям. Мотивы — индивидуальные внутренние движущие силы, которые побуждают нас вести себя по-своему. Таким образом, мы получаем исходную модель: «потребность — побуждение — вознаграждение». Довольно часто употребляют, как равнозначные, термины «стимул» и «мотивация», «мотив» и «мотивация». Отсутствие четкого и объективного разграничения в содержании названных терминов связывается с тем, что каждый их них пришел из разных наук, имеющих различные объекты и предметы изучения. Поэтому рассмотрим, как развивалось понятие мотивации в экономической науке.

В настоящее время ни в отечественной литературе, ни в зарубежных источниках нет сколько-нибудь детального разграничения понятий «стимул» и «мотивация», а также «мотив» и «мотивация». Сегодня фактически все экономисты — и практики, и теоретики — имеют свое определение понятия «мотивация». Как правило, в определение включают одно или несколько из приведенных далее слов: «страстное желание», «необходимость», «пожелание», «цели», «намерения», «потребности», «побуждения», «мотивы», «вознаграждение».

Приведем различные определения мотивации, опубликованные в работах экономистов.

1. Мотивация — это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения, обоснования реального трудового поведения [4, с. 240].

2. Формирование мотивации трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их действий. Потребности тогда становятся внутренним побудителем того или иного типа трудового поведения, когда они осознаются работниками в качестве интереса, т. е. отражают потребность как стремление удовлетворить [8, с. 32].

3. Мотивация — совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости в направлении достижения определенного результата [13, с. 41].

4. Мотивация — это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных интересов [14, с. 28].

5. Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [16, C. 102].

6. Мотивация трудовой деятельности — совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [33, С. 561].

7. Формирование мотиваций определяется, с одной стороны, реакцией личности на воздействие внешних факторов, с другой — через раскрытие его внутреннего мира и мотивации поведения, лежащих в плоскости его потребностей, устремлений и ценностей. Поведение человека детерминировано его мотивациями и поэтому является предметом социального управления. В содержание мотива включается сознательный выбор цели и средств ее достижения, учитываются внешняя среда и условия реализации, определяются линия и программа поведения, оцениваются возможные последствия [19, с. 153].

8. Мотивация — процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации [20, с. 97].

9. Мотивация — воздействие на поведение человека для достижения общественных, групповых и личных целей посредством материальных и моральных побудительных средств, а также организационных (административных) мер [26, С. 145].

10. Мотивация труда — побуждение работников к активной, плодотворной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных для человека потребностей [30, с. 392].

Таким образом, в большинстве определений приняты понятия «стимулы» и «мотивы». Стимулы были предметом изучения экономической науки и затем без существенного изменения в содержании стали использоваться в управленческой науке. Мотивы всегда были предметом изучения психологической науки, причем тех ее разделов, которые относятся к глубинной психологии личности и в механистическом понимании содержания термина «мотив» перешли в управленческую науку.

Именно в исследовательском поле управленческой науки произошло определенное соединение понятий «стимул» и «мотив» в некий комплекс, имеющий своим направлением усиление и организацию управленческого воздействия.

В данной работе мы будем рассматривать понятие мотивации с точки зрения теории управления, в которой *мотивация* рассматривается как процесс формирования у работников стимулов к деятельности для достижения личных целей или целей предприятия.

Таким образом, именно необходимость сопровождения управленческого воздействия человеческим (в отличие от механизма) качеством явилось причиной внимания управленческой науки к стимулам и мотивам. Однако сколько-нибудь глубокого изучения взаимосвязи стимулов и мотивов в управленческой науке практически не проводилось. Но все-таки во всех учебных курсах стало нормой упоминание о стимулах и основных мотивах, которыми руководствуется человек в своих поступках.

1.2 Функция мотивации в управлении

Как уже говорилось, мотивация — это деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах.

Опыт лидеров современного бизнеса показывает, что они добиваются успеха, если признают людей главным источником эффективного развития организации. В то же время неудачи в реализации их замыслов чаще всего связаны с отсутствием поддержки со стороны персонала. Нередко руководство детально разрабатывает стратегию и доводит до сведения всех работающих причины, но не детализирует для каждого работника. Корпоративные планы и заявления высших руководителей о целях нередко остаются пустой риторикой, Исполнители получают заработную плату за достижение краткосрочных целей и выполнение оперативных планов.

Недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях — существенный недостаток руководства российских предприятий. Человеческий потенциал для большинства российских предприятий представляет главное и единственное на сегодняшний день конкурентное преимущество. Характерной иллюстрацией недооценки значения мотивации персонала организации в достижении ее целей являются результаты опроса руководителей отечественных предприятий о приоритетности их целей (в процентах от числа опрошенных) (рис. 1):

Рис. 1. Приоритетные цели мотивации работников

Таким образом, трудовой коллектив и отдельный работник не расцениваются как ключевой элемент в функционировании предприятия.

Процесс мотивации включает:

* установление или оценку неудовлетворенных потребностей;
* формулировку целей, направленных на удовлетворение потребностей;
* определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

В основе процесса мотивации лежит индивидуальная человеческая потребность (физиологическая или психологическая), удовлетворение которой достигается путем определенного поведения или действий. Поэтому мотивацию определяют еще и как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации». Этот процесс включает несколько этапов между осознанием человеком неудовлетворенных потребностей и их удовлетворением.

Действия по мотивации включают экономическое и моральное стимулирование, обогащение самого содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. Современные менеджеры внимательно относятся к таким факторам, как:

* разнообразие работы по содержанию;
* рост и расширение профессиональной квалификации работающих;
* удовлетворение от работы и ее результатов;
* повышение ответственности;
* условия для проявления инициативы;
* осуществление самоконтроля.

Существуют различные теории мотивации, базирующиеся на удовлетворении потребностей и побуждении людей к действиям. Далее рассмотрим их подробное содержание, достоинства и недостатки и дадим их обобщенную характеристику.

1.3 Анализ содержательных и процессуальных теорий мотивации

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.

Процесс мотивации можно разбить на четыре основных этапа (таблица 1.).

Таблица 1.

Характеристика основных этапов процесса мотивации

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы | Характеристика этапа |
| 1 | Возникновение потребности (голод, жажда, влечение к другому человеку, желание получить образование и т.п.). |
| 2 | Разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей (купить пищу или пообедать в кафе, познакомиться с тем, кто вызвал интерес и симпатию или загасить эмоции, поступить в вуз или заняться самообразованием и т.п.). |
| 3 | Определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий (быстро или медленно действовать, найти средства, определить пути действия, анализ альтернатив, выбор решения и т.п.). |
| 4 | Удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения. |

Потребности — нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. Различают биологические и социальные потребности.

Биологические потребности — это потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище и др., необходимые для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии.

Социальные потребности — это потребность принадлежать к роду, национальности, социальной группе, самовыражаться, строить свою карьеру, быть признанным и пр. Потребности находятся в динамическом развитии и имеют тенденцию к росту как для отдельного человека, так и для общества в целом.

Важное значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. Стимул — это побуждение к действию или причина поведения человека. Основные формы стимулов приведены в таблице 2.

Таблица 2

Основные формы стимулов человека

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Принуждение | История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с физической казни, пыток и наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы. |
| 2 | Материальное поощрение | Сюда относятся стимулы в материально-веществен ной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др. |
| 3 | Моральное поощрение | Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доски 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 без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма, получение второго экономического образования и др. Это самый сильный стимул из известных в природе, однако он проявляется только у наиболее развитых членов общества. |

Теория мотивации стала активно разрабатываться в XX в., хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны с древних времен. В настоящее время существует несколько различных теорий мотивации, которые условно можно разбить на три группы (рис. 2).

**Теории мотивации**

**Процессуальные**

**Первоначальные**

**Содержательные**

Рис. 2. Классификация теорий мотивации.

*Первоначальные теории мотивации*

Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения. Наиболее известной и до сих пор широко применяемой является политика «кнута и пряника». Политика «кнута и пряника» подкупает простотой мотивов и стимулов к достижению поставленной цели. Она предпочтительна в экстремальных ситуациях, когда цель четко обозначена и вряд ли пригодна для выполнения сложных проектов с большой продолжительностью и значительным числом участников.

*Теория «X», «У» и «Z»*

Привлекает простотой использования мотивов и стимулов теория «X», «У» и «Z», в основе которой отношение человека к труду. Теория «X» была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. Мак Грегором, который добавил к ней теорию «У». Теория «Z» была предложена значительно позднее, в 80-х гг. В. Оучи (модель поведения и мотивации человека). «X», «У» и «Z» — это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, руководитель должен применять весьма различные стимулы к труду.

В теории «X» легко сочетаются черты плохого российского и азиатского работника с задатками рабской психологии. Поэтому естественным является применение в качестве главного стимула принуждения, а вспомогательного — материального поощрения. Отсталые люди имеются в любом обществе, разница заключается лишь в их доле от трудоспособного населения страны.

* Теория «У» является антиподом теории «X» и ориентирована совсем на другую группу людей.
* Модель по теории «У» отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в теории «У» располагаются в таком порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение. Очевидно, что удельный вес работников, описываемых этой теорией, невелик — по данным наших исследований, от 15 до 20% от численности коллектива. Чаще всего они индивидуалисты и не могут полностью раскрыть свои таланты в социальной группе.

Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют японские работники крупных промышленных компаний. Однако работники, описываемые теорией «Z», имеются практически во всех странах на крупных стабильных предприятиях. Эффективность применения данной теории определяется удельным весом таких людей в коллективе. Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией «Z», эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.

Таким образом, работники, описываемые теориями «X», «У» и «Z», образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. На предприятии представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе.

*Содержательные теории мотивации*

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

* теория потребностей Маслоу;
* теория существования, связи и роста Альдерфера;
* теория приобретенных потребностей Макклелланда;
* теория двух факторов Герцберга.

Рассмотрим основные позиции этих теорий (в сокращенном варианте).

*Теория потребностей Маслоу*

А. Маслоу — один из крупных ученых в области мотивации и психологии. В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей (таблица 3).

Физиологические потребности. К данной группе относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище, сексе и т. п. — те, которые человек должен удовлетворять, чтобы выжить, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии.

Таблица 3

Удовлетворение разных потребностей пирамиды Маслоу в организации

|  |  |
| --- | --- |
| Потребности, выделенные Маслоу | Направления работы, позволяющие удовлетворить данную категорию потребностей |
| Потребность в самореализации  | * возможность выполнения самостоятельных проектов
* руководство ставит перед работниками интересные задачи, бросающие вызов их способностям
* наличие в организации системы планирования карьеры
* возможность обучения, повышения квалификации
 |
| Потребность в социальном статусе и признании эффективности работы  | * корпоративная культура, ориентированная на признание и пропаганду профессиональных достижений
* использование четких и справедливых критериев оценки трудового вклада работников при оплате труда
* эффективность системы поощрений с точки зрения удовлетворения потребностей этого уровня
* возможность продвижения по службе
 |
| Потребность в общении, в принадлежности к определенным группам  | * доброжелательная атмосфера в коллективе и во взаимоотношениях с руководством
* ощущение себя частью команды; партнерские отношения
* корпоративные мероприятия, направленные на обеспечение уважения и признания
 |
| Потребность в безопасности  | * соблюдение работодателем Трудового кодекса
* полная выплата заработной платы (без увода ее от налогов в виде «серых выплат»)
* рабочее место, соответствующее нормам охраны труда
* четкие должностные инструкции
* стабильность существования организации
* описание, из чего складывается зарплата: оклад, премии, процент, социальные выплаты, компенсации
 |
| Базовые потребности (физиологические)  | * заработная плата не ниже стоимости потребительской корзины, умноженной на количество иждивенцев
* своевременная выплата заработной платы, социальный пакет
* оборудованное рабочее место
 |

Люди, которые работают в основном из-за необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избегать усталости и т.п. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание и рабочие условия не слишком отягощали существование.

Потребность безопасности. Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии: иметь хорошее жилье, быть защищенным от страха, боли, болезней и других страданий. Люди, для которых первостепенными являются потребности этого рода, стремятся избегать стрессов, любят порядок, четкие правила, формальные структуры. Они оценивают свою работу в первую очередь с точки зрения обеспеченности и стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, медицинское страхование. Для управления такого рода людьми следует создавать надежную систему социального страхования, применять справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями.

Потребность принадлежать к социальной группе. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, желает быть членом определенной группы людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.п. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на способ принадлежать к коллективу, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. Отношение к таким работникам со стороны руководства должно носить форму дружеского партнерства, таким людям надо создать условия для общения на работе. Хороший результат дают бригадная форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги по работе.

Потребности признания и уважения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это. Люди, испытывающие сильное влияние данной потребности, стремятся к лидерскому положению либо же к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении такими людьми надо использовать различные формы морального поощрения, выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе и упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград.

Потребности самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т.п. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении такими людьми надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие максимально реализовывать способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

Теория потребностей Маслоу — одна из наиболее известных теорий мотивации. Она показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворять свои потребности. Однако в концепции есть ряд уязвимых моментов:

* потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.);
* далеко не всегда наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в пирамиде Маслоу;
* удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Потребности признания и самовыражения могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения и гасить физиологические потребности.

К. Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от пирамиды потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует только три: потребности существования; потребности связи; потребности роста.

Потребности существования по Альдерферу включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: безопасности и физиологические.

Потребность связи по Альдерферу отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести полностью потребности принадлежать к социальной группе, признания и уважения, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которая связана с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Эти три группы потребностей, также как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие. По Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх: когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к следующей, более высокого уровня потребности. Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны: наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности служебного роста, у него опять «включаются» потребности связи. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется на верхнем уровне, происходит переключение на более конкретную потребность на нижнем уровне, что и определяет обратный ход сверху вниз.

*Теория приобретенных потребностей Макклелланда*

Теория Макклелланда связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей достижения, соучастия и властвования. Эти потребности, если они достаточно сильны у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Индивидуумы, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Однако им очень трудно заниматься задачами, в решении которых нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Качество результата, а также качество их работы не обязательно являются наивысшими. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не очень любят делиться работой с другими. Совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем если бы они этот результат получили в одиночку.

Для регулирования уровня данной потребности важно проводить целенаправленное обучение и соответствующим образом организовывать работу. В частности, желательно включать в работу регулярную обратную связь, разбирать примеры успешного достижения целей, ставить труднодостижимые цели, пытаться корректировать самооценку таких работников, которая, как правило, завышена.

Как ни странно, но люди с высокой потребностью достижения не достигают высших уровней в управленческой иерархии, т. к. там требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, чем на это готовы пойти люди с высоким уровнем потребности достижения. Поэтому однозначно можно сказать, что человеку занимающемуся предпринимательской деятельностью индивидуального типа, желательно иметь высокую потребность достижения. Если же человек работает на большом заводе высокая потребность достижения может создавать много проблем ему и окружающим его членам коллектива.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них очень важно, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

Индивиды с высокой потребностью соучастия предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии как со своими коллегами, так и с клиентами. Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставляющие им возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей. Руководство организации должно регулярно оценивать уровень данной потребности у подчиненных им сотрудников, чтобы правильно и своевременно вносить корректировки в организацию их работы с учетом возможного изменения у отдельных сотрудников уровня потребности соучастия. Естественно, анализ уровня потребности соучастия должен оцениваться и при приеме человека в коллектив.

Потребность властвования является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две взаимоисключающие группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, т. к. они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать, на своей силе в организации.

Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с коллективом как над определением целей, так и над их достижением. Потребность властвования для этих людей — не стремление к удовлетворению своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач, что, кстати, также является стремлением к властному самоутверждению.

Макклелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому исключительно важно, чтобы работа руководителя давала возможность менеджерам удовлетворять эту потребность. Потребности, рассматриваемые Макклелландом не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления. Так, потребность властвовать существует при низкой потребности соучастия.

*Теория двух факторов Герцберга*

Во второй половине 50-х гг. Ф. Герцберг с сотрудниками разработал новую модель мотивации, основанную на потребностях. Герцберг подразделил факторы мотивации на две большие категории, которые он назвал «факторами условий труда» и «мотивирующими факторами» (табл. 4).

Таблица 4

Теория двух факторов Герцберга

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы условий труда | Мотивирующие факторы |
| Политика фирмы Условия работы Заработная плата Межличностные отношения в коллективеСтепень непосредственного контроля за работой  | Успех Продвижение по службе Признание и одобрение результатов работы Высокая степень ответственности Возможности творческого и делового роста  |

Факторы условий труда связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации — с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточном проявлении факторов условий труда у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Теория Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Факторы условий труда Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней пирамиды Маслоу. Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ будет работать лучше. Герцберг считает, что рабочий начнет обращать внимание на факторы условий труда, когда сочтет их несправедливыми.

Согласно теории Герцберга, наличие факторов условий труда не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов.

Хотя концепция «обогащения» труда весьма успешно используется во многих ситуациях, она подходит для мотивации не всех людей. Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

*Соотношение различных теорий мотивации*

Изложенные теории позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация.

Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Несмотря на принципиальные различия, все четыре теории имеют общее, позволяющее установить определенные параллели между ними. Характерной особенностью всех четырех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека.

Сравнивая классификации всех четырех теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу. Так, например, потребность достижения в теории Макклелланда созвучна потребности самовыражения в пирамиде Маслоу. Потребности роста в теории Альдерфера соответствуют мотивирующим факторам теории Герцберга. Такое соответствие можно установить и для других групп потребностей.

Отвлекаясь от различий, которые характерны для рассмотренных теорий, можно указать на две присущие им общие характеристики. Во-первых, каждая из данных теорий наглядно излагает определенный взгляд на мотивацию, подтвержденный эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время использовавшийся в практике управления. В наибольшей мере данное утверждение относится к теориям Маслоу и Герцберга. Поэтому для того, чтобы лучше понимать мотивацию работников, менеджеры обязательно должны быть знакомы со всеми четырьмя теориями.

Во-вторых, все теории содержательной мотивации основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и практически не уделяют внимания анализу процесса мотивации, что является основным недостатком всех теорий содержательной мотивации.

*Процессуальные теории мотивации*

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Адамса и теория Портера-Лоулера.

*Теория ожиданий*

Теория В. Врума базируется на том, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность следующих факторов: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда низкими.

Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить точное соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат усилия.

*Теория справедливости Адамса*

Основателем теории справедливости считается американский ученый С. Адаме, который провел значительные исследования в компании «General Electric».

Теория утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать это-то сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

*Теория Портера-Лоулера*

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также сознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. В модели устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты :

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Портер и Лоулер полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности. Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

В итоге теория Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Она показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной теории мотивации.

*Концепция партисипативного управления*

Концепция партисипативного управления базируется на предпосылке, что если работник заинтересованно принимает участие во внутрифирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительно и качественно. Партисипативное управление открывает работнику частный доступ к принятию решений по управлению предприятием в виде разнообразных форм самоуправления и «кружков качества». Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что в итоге сказывается на производительности и качестве.

Партисипативное управление позволяет связать мотивы, стимулы и потребности людей, работающих в группах, на основе разнообразных форм самоуправления трудовых коллективов. Работник реализует свои потребности самовыражения, признания и принадлежности к социальной группе известной пирамиды Маслоу, а предприятие достигает важнейших результатов - высокой производительности и качества.

Процесс демократизации управления производством, начатый в СССР в 1987 г. на основе выборности руководителей и самоуправления трудовых коллективов, создал в те годы хорошую базу для развития партисипативного управления. Реальная же власть всегда остается у собственника, а им в тот период было государство. Поэтому начались «игры в демократию», которые завершились к 1990 г. принятием Закона РСФСР «О предприятиях...», где выборность сохранилась только на частных предприятиях.

С другой стороны, развитие стихийной демократии на производстве в условиях митингов, невыплат заработной платы, смещения выборных руководителей при несовершенстве законодательной базы приносит больше вреда, чем пользы, т.к. нарушает стратегию развития предприятия и понижает ответственность выборных руководителей.

Поэтому партисипативное управление, на наш взгляд, получит распространение в России только в XXI в. с ростом общей культуры и морали трудящихся, с одной стороны, и исчерпания резервов чисто авторитарного стиля управления и простых концепций мотивации (теория «X», вознаграждение и наказание, политика «кнута и пряника»), с другой стороны.

1.4 Материальные потребности как основа мотивации

*Потребности, доходы и уровень жизни*

Материальные потребности — совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека.

Источником приобретения материальных благ являются денежные доходы населения, главным элементом которых для большинства трудящихся является заработная плата. В развитом социально-экономическим обществе заработная плата выступает основным денежным эквивалентом стоимости рабочей силы в отличие от социалистического или феодального общества, где частичное покрытие материальных потребностей идет за счет фондов общественного потребления государства или натуральной оплаты со склада феодала.

Так, выплаты из фондов общественного потребления государства (бесплатное образование, медицинская помощь, пенсии и стипендии, льготные путевки и др.) составляли в 1988 г. 43% от заработной платы рабочих и служащих СССР. С одной стороны, они обеспечивали социальные гарантии прав трудящихся, а с другой стороны, нивелировали материальные потребности и приводили к уравниловке в оплате труда работников с различной производительностью и качеством труда.

*Планирование материальных потребностей*

Планирование материальных потребностей человека имеет важное практическое значение, т.к. оно формирует условия жизни и уровень благосостояния человека. Человек последовательно ставит и реализует жизненные цели для достижения разных уровней материального благосостояния и они прямо пропорционально зависят от семейных доходов.

Планирование материальных потребностей позволяет:

* определить стратегические и тактические цели человека на основе лестницы материальных потребностей;
* сопоставить достижение целей с необходимыми средствами и доходами для этого; избежать импульсивности и авантюрности в росте материального благосостояния; планомерно осуществлять всестороннее развитие личности человека на основе решения локальных задач, удовлетворения духовных потребностей.

Тезис о безграничности материальных потребностей рассматривается специалистами как некая аксиома, из которой выводится необходимость рационального использования производственных ресурсов, ограничения потребностей и, в любом случае, невозможности материализации коммунистического принципа «от каждого по труду, каждому по потребности».

*Качество трудовой жизни*

В настоящее время высокое качество трудовой жизни человека рассматривается в развитом капиталистическом обществе как один из главных стимулов производительного труда. Экономической базой планирования качества трудовой жизни является высокий уровень ВНП страны, когда проблема обеспечения нормального прожиточного минимума для всех членов общества отходит на задний план, экстенсивные резервы экономики использованы полностью при данном уровне производства, процесс демократизации и гуманизации общества развивается успешно.

Концепция качества трудовой жизни разрабатывается в трудах видных зарубежных экономистов сравнительно недавно. Сущность концепции заключается в определении совокупности показателей, характеризующих хорошие организационные, социальные и психологические условия труда, и оценке их влияния на конечные результаты производства.

Перечень показателей качества трудовой жизни достаточно обширен и часто зависит от философии и экономического благополучия фирмы. В качестве таких показателей наиболее часто выделяются:

* позитивное влияние на личную жизнь; нормальные отношения профсоюзов и администрации; лояльность персонала к организации; отсутствие апатии к труду, в личной жизни; развитие и эффективное использование кадров; участие работников в делах предприятия; продвижение, основанное на заслугах; прогресс в достижении карьеры; хорошие отношения с начальником;
* позитивные социально-психологические отношения в группе; уважение к личности человека; доверие к руководителям; хорошие условия труда; экономическое благосостояние работников; позитивный настрой мыслей, поощрение творчества; отсутствие чрезмерных стрессов на работе и др.

Таким образом, существует совокупность качественных показателей, имеющих различные природу, стоимость, способы оценки и глубину воздействия на личность человека. Эти показатели направлены на удовлетворение потребности самовыражения и моральное поощрение работников, имеющих хорошие организационные условия труда. Вместе с тем мы считаем, что для успешного планирования и контроля показателей качества трудовой жизни они должны базироваться на концепции всестороннего развития личности и быть сгруппированы по определенным подсистемам работы с персоналом.

Анализ литературных источников и практического опыта крупных зарубежных и отечественных предприятий позволил предложить оригинальную структуру показателей качества трудовой жизни. На качество трудовой жизни влияют такие группы показателей, как: трудовой коллектив; оплата труда; рабочее место; руководство предприятия; служебная карьера; социальные гарантии; социальные блага.

*Трудовой коллектив* характеризует социальную группу, в которой находится работник и принадлежность к которой будет составлять или предмет его гордости в лучшем варианте, или источник социальной неудовлетворенности — в худшем. При этом качество трудовой жизни будет характеризоваться психологическим климатом в коллективе, отношениями с администрацией, участием сотрудников в управлении и принятии решений, соблюдением регламентирующих, минимальными стрессами на работе и позитивной мотивацией сотрудников. Задача руководителя коллектива состоит в постоянном социологическом изучении мнения коллектива, учете индивидуальных особенностей личности сотрудников при планировании, поддержании правильной мотивации к труду и хорошего психологического климата.

*Оплата труда* является важнейшим мотивационным стимулом к труду, а ее величина по сравнению с другими предприятиями региона будет иметь для России на ближайшую перспективу важнейшее значение. К показателям оплаты труда относятся хороший оклад, вознаграждение за конечный результат, премии по итогам квартала и года, премии за выслугу лет, по возрасту и такой чисто социологический показатель, как ощущение экономического благосостояния.

*Рабочее место* также является важным критерием оценки качества трудовой жизни. Такие показатели, как территориальная близость к дому, хороший офис, дизайн и мебель, современная оргтехника и хорошие эргономические и физиологические условия труда, приводят к экономии человеческой энергии и росту производительности труда. Человек хочет и на работе ощущать личную безопасность. Совокупность перечисленных показателей будет определять комфортность условий труда на конкретном предприятии, а дискомфортность заставит искать более достойное место работы.

*Руководство предприятия* образует целую группу социально-психологических показателей, влияющих на качество трудовой жизни. На работе человек проводит не менее 14% от общего фонда времени, отпущенного ему жизнью, и отношения с руководством часто имеют решающее значение. К числу показателей данной группы относятся доверие к руководителям со стороны сотрудников, хорошие отношения с начальником, соблюдение прав личности на работе, стабильную кадровую политику на предприятии, уважение к подчиненным и преданность руководства и сотрудников предприятию.

*Служебная карьера* определяет служебный путь человека, его возможность самомотивации и самовыражения и, предположительно, влияет на качество трудовой жизни. Среди качественных показателей можно выделить планирование служебной карьеры, поощрение обучения персонала, продвижение по заслугам, объективную аттестацию кадров, отсутствие апатии и застоя в движении персонала. Можно утверждать, что показатели служебной карьеры наиболее важны для мотивации людей с выраженной потребностью сделать свой бизнес, продвинуться по служебной лестнице и в меньшей степени имеют значение для людей, ориентированных на семью и хорошие взаимоотношения с коллегами.

*Социальные гарантии* образуют важную сферу трудовой жизни. Это предоставление отпуска по графику, оплата больничных листов, выплата гарантированных пособий, страхование жизни сотрудников от несчастных случаев, различные компенсации за использование транспорта в служебных целях, предоставление квартиры или общежития для иногородних сотрудников.

*Социальные блага* являются своеобразным «пряником» за производительный труд и достижение результатов и также свидетельствуют о качестве трудовой жизни. Это выплата материальной помощи к отпуску, выдача фирменной одежды и обуви, оплата спортивно-оздоровительных услуг для сотрудников, премии к дням рождения, юбилеям и праздникам из фонда материального поощрения, предоставление льготных кредитов на жилье и транспорт. Для социальных благ должна быть специальная статья в фонде материального поощрения за счет прибыли, и они должны быть одинаковыми для всех членов трудового коллектива.

Таким образом, качество трудовой жизни является на современном этапе важнейшим стимулом роста производительности труда на передовых предприятиях. Оно определяется состоянием трудового коллектива, хорошей системой оплаты труда, эффективным рабочим местом, отношением руководства предприятия к сотрудникам, возможностью служебной карьеры и объективной аттестацией кадров, обеспечением социальных гарантий и дополнительных благ сотрудникам.

1.5 Формы стимулирования персонала

Реальная заработная плата сотрудников обычно состоит из двух частей:

* *постоянная (основная) часть заработной платы*, включающая в себя оклад по занимаемой должности (или сдельную, или повременную оплату). При этом каждый принятый на работу сотрудник имеет гарантированный минимум ежемесячной заработной платы, выраженный размером этой «постоянной» части;
* *переменная (премиальная) часть заработной платы*, включающая в себя различные виды премий, различные фиксированные надбавки к должностному окладу и некоторые социальные выплаты. Скажем, доплаты за вредные условия труда, за работу в ночное время и выходные, праздничные дни, сверхурочную работу и т.п. Эта часть должна быть достаточно весомой в общем объеме заработной платы, так как именно она используется для стимулирования трудовой деятельности сотрудников.

Должностной оклад (система базовых выплат). Под базовой заработной платой или базовыми выплатами понимается месячная или полумесячная, а в США и Западной Европе еще и недельная, выплата должностного оклада или часовой тарифной ставки сотрудникам компании за выполнение своей работы. По сути, базовая заработная плата выражает саму ценность работы, выполняемой сотрудником, и трансформирует эту ценность в денежный эквивалент, который одновременно должен быть справедливым и конкурентоспособным [37].

Построение системы базовых выплат состоит из трех этапов:

* анализ работ (должностей);
* написание должностных инструкций;
* оценка (ранжирование) работ (должностей).

Смысл построения системы базовых выплат заключается в определении, анализе и оценке вклада каждой работы, каждой должности в достижение целей компании. Оценивается значимость работ, которые выполняют настоящие или будут выполнять будущие сотрудники компании. Например, можно воспользоваться методом упорядочивания, а именно: основываясь на мнении руководителя подразделения, можно проранжировать должности возглавляемого им подразделения и установить их иерархию. Или, например, воспользоваться методом рыночного ценообразования, когда рыночная цена конкретной должности становится серединой вилки должностного оклада (или часовой тарифной ставки) по данной должности.

Целью оценки работ или должностей является объективное упорядочивание, т. е. ранжирование последних в связи со ставками оплаты труда с учетом рыночной ситуации.

Основная цель структуры должностных окладов — достижение баланса уровней оплаты с одновременным поддержанием конкурентной позиции на рынке труда.

Традиционные системы ранжирования окладов, о которых мы только что говорили, конечно же, не лишены некоторых недостатков. Вот как их формулирует уже известный нам по комплексной процессуальной теории мотивации Эдварда Лоулера.

*Недостаток 1*. Излишняя концентрация на весьма приблизительно описанных и часто меняющихся должностных обязанностях, причем таких, когда для определения ценности должности далеко не всегда видны различия в этих должностных обязанностях.

*Недостаток 2.* Система подъема окладов и часовых тарифных ставок далеко не всегда адекватно отражает различия в компетенции, профессиональном росте и вкладе сотрудника.

*Недостаток 3*. Для менеджеров среднего звена обычно предоставляются ограниченные полномочия в области управления заработком подчиненных.

*Недостаток 4*. Существуют трудности в вознаграждении исключительных, уникальных работников.

*Недостаток 5*. Невозможность быстрой реакции на изменения на рынке труда.

Для устранения этих недостатков в последнее время развивается метод растяжек, базирующийся на следующих принципах:

* вводятся широкие вилки окладов и достаточное большое число категорий (рангов);
* повышается внимание к признанию и вознаграждению индивидуальных заслуг сотрудника, имеют место доплаты за его компетенцию (решения по установлению оклада принимаются уже не на основе должностной инструкции);
* происходит увязка окладов с ценой рынка;
* возрастает роль индивидуального и группового премирования.

Таким образом, в основе метода растяжек, одним из основателей которого является именно Эдвард Лоулер, лежит не установление окладов по внутрифирменной системе ранжирования на основе внутренних соотношений в Компании, а гибкое сочетание цен рынка труда, индивидуальных и групповых результатов и, главное, уровня компетентности сотрудников.

Можно выделить и подчеркнуть ограничения существующих традиционных систем оплаты труда, т. е. систем, основанных на базовых выплатах.

*Ограничение 1.* Традиционные окладные системы жестко связаны с иерархической структурой компании. При этом процветает регулярное повышение зарплаты в связи с ростом стоимости жизни. Такой подход привлекает сотрудников, предпочитающих минимум риска в оплате труда и выполнение своих должностных обязанностей в соответствии с прямыми указаниями руководителей.

*Ограничение 2.* В традиционных окладных системах отсутствует реальная мотивация персонала. Устанавливается бюджет на оплату труда, который равномерно съедается в течение финансового года. Менеджеры, стремясь не обидеть и удержать сотрудников, равномерно распределяют этот фонд, тем самым стимулируя менталитет гарантированной заработной платы, а не оплаты по количеству и качеству труда.

*Ограничение 3.* Традиционные системы оплаты стимулируют нездоровый климат в компании, направленный против построения эффективных команд и рабочих групп.

*Ограничение 4.* Традиционные системы оплаты направлены в прошлое, стимулируя оплату за производительность труда, достигнутую в прошлом. Фактически оплата идет за старшинство и стаж, а не за текущую, сиюминутную производительность труда.

Дополнительные выплаты. При разработке системы стимулирования персонала (для устранения перечисленных выше ограничений) следует учитывать и всемерно развивать переменные системы оплаты труда. Такие системы связаны с качеством труда персонала компании, и их можно подразделить на три группы: бонусы, или усиливающие программы, индивидуальное стимулирование и групповое стимулирование. Вот их сравнительная характеристика, их плюсы и минусы (табл. 5).

Идеология построения этих систем заключается в том, что базовая оплата подчеркивает рыночную ценность сотрудника в части его компетенции и сфокусирована на индивидууме, а вот переменные выплаты уже направлены на команды и рабочие группы, а также на вклад индивидуума в коллективное усилие по совершенствованию, развитию бизнеса.

Таблица 5

Сравнительная характеристика переменных систем оплаты труда

|  |  |
| --- | --- |
| Переменная система оплаты труда | Характеристика системы |
| Бонусы (усиливающие программы)  | Субъективны  | Основаны на достижении целевых результатов  | Ориентированы на группу или отдельных сотрудников  |
| Индивидуальное стимулирование  | Основано на расчетных формулах  | Носит коммерческий характер  | Ориентировано на индивидуума и его конкуренцию с другими сотрудниками  |
| Групповое стимулирование  | Объективно  | Оговаривается заранее  | Ориентировано на группу и коллективную работу  |

Бонусы. Это система фиксированного премирования сотрудников Компании, система доплат, основанная, в первую очередь, на субъективном мнении руководства Компании, на его произвольном желании, по сути, на велении «левой» или, если хотите, «правой ноги» хозяина-владельца. При этом, конечно же, не существует ни объективной системы расчета величины такого вознаграждения, ни, естественно, гарантированности его получения.

Достоинства бонусных программ заключаются в их гибкости, небюрократичности, скорости их внедрения. Смысл — в стимулировании желаемой руководством компании модели производственного поведения сотрудника. Недостатки же бонусных программ определяются прежде всего минимальной или вообще отсутствующей связью между производственными успехами сотрудника и получаемым вознаграждением, а кроме того — дороговизной при внедрении, высокой вероятностью возникновения конфликтных ситуаций в силу руководящего «произвола» при раздаче «бонусов-слонов» и т. п.

Бонусы выплачиваются по решению руководства в основном при успешной работе компании, причем существуют следующие системы бонусов:

* премирование руководящего состава компании (годовой, полугодовой, рождественский и иной «дар» владельца, по сути, лишь за принадлежность к руководящей элите компании);
* программы признания или специального премирования (спот-бонусы — немедленное вознаграждение, обычно руководителей среднего звена, например за выполнение особо сложных работ и заданий подчас без учета производительности и качества, а иногда и с учетом в денежном виде, в виде оплаты обеда в дорогом ресторане, оплаты туристической путевки, награждения ценным подарком, например «красными шароварами» или «командирскими часами», и т.п.);
* премирование уникальных сотрудников, разовые персональные премии (обычно по завершении конкретных работ и проектов, причем сверх установленных официальных границ и возможностей; начисление и выплата таких премий увязывается только со сроками завершения работ и не зависит от других выплат ни по времени, ни по размерам);
* премирование за полезные предложения (в том числе рационализаторские, направленные, например, на улучшение обслуживания клиентов, снижение себестоимости продукции, повышение качества и т.п.);
* премирование за коллективные предложения работников. Давайте здесь также обратим внимание и на существующую практику регулярной выплаты некоторых дополнительных фиксированных надбавок-бонусов к должностному окладу, а именно: для закрепления наиболее квалифицированной части персонала, имеющей опыт работы в компании, часто применяется надбавка за выслугу лет, которая выплачивается ежемесячно в виде фиксированной суммы либо фиксированного процента от должностного оклада;
* для индивидуального закрепления наиболее квалифицированных специалистов при достижении ими верхней максимальной границы вилки должностного оклада по занимаемой должности и невозможности или нецелесообразности их перевода на вышестоящую должность применяются персональные надбавки к должностному окладу, например надбавки за особо высокую квалификацию.

Таким образом, методы мотивации должны быть направлены на максимальное вовлечение людей, обладающих знаниями, в решение общих задач организации, в процесс принятия решений.

Мотивация должна учитывать два важнейших момента в работе организации:

* решающую роль образованного и квалифицированного персонала, обладающего необходимым знанием и свободой выбора. По мере роста взаимозависимости и сложности среды, в которой работают организации, увеличивается значение формирования и оптимального использования потенциала каждого работника организации и прежде всего его знаний, развитие способностей, непрерывное обучение персонала;
* мотивированность самих работников в процессе деятельности организации.

**2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЯМАЛТУР»**

2.1 Общая характеристика ООО «ЯмалТур»

*Виды деятельности и организационно-правовая форма*

Наименование юридического лица — ООО «ЯмалТур».

Правовой статус — Общество с ограниченной ответственностью «ЯмалТур».

Форма собственности — частная.

ООО «ЯмалТур» было создано в 2006 году с целью развития туризма Ямало-Ненецком Автономном округе.

Организация была создана в форме Общества с ограниченной ответственностью, которая предусмотрена в п.2 ст. 50 Гражданского Кодекса Российской Федерации, деятельность которой регулируется ст. 87-94 Гражданского Кодекса Российской Федерации и Федеральным Законом от 8 февраля 1998 года № 14-83 «Об Обществах с Ограниченной Ответственностью».

Центральный офис турфирмы ООО «ЯмалТур» расположен по адресу: 629008, Тюменская область, ЯНАО, г. Салехард, ул. Чубынина, 24.

Тел.: (34922) 4-15-15. Факс: (34922) 4-49-49.

E-mail: yamaltour@gmail.com.

Режим работы: с 10.00 до 18.00. Выходные: суббота, воскресение

Существует также офис продаж в г. Лабытнанги по адресу: г.Лабытнанги, ул. Школьная, д.23 «Б».

Турфирма ООО «ЯмалТур» является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и удовлетворении спроса населения на услуги турагентства.

Учредительными документами ООО «ЯмалТур» являются:

* Учредительный договор, подписанный его учредителями;
* Устав, утвержденный участниками;
* Договор о совместной деятельности (Протокол учредительного собрания №1).

Учредительные документы ООО «ЯмалТур» содержат условия:

* о размере уставного капитала общества;
* о размере долей каждого из участников;
* о составе, сроках и порядке внесения ими вкладов;
* о ответственности участников за нарушение вкладов;
* о составе и компетенции органов управления обществом и порядке принятия ими решений;
* о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или большинством голосов, а также иные сведения, предусмотренные Законом.

В протоколе учредительного собрания указывается:

* порядок и сроки разработки учредительных документов;
* распределение прав участников;
* согласование внесенных долей уставного капитала;
* рассмотрение организационной структуры предприятия;
* рассмотрение бизнес-плана.

Туристическая компания «ЯмалТур» является туроператором внутреннего туризма.

В 2007 году ООО «ЯмалТур» зарегистрировано в Едином Федеральном реестре туроператоров, осуществляющих деятельность в сфере международного и внутреннего туризма. Реестровый номер — МТЗ 002348. Также ООО «ЯмалТур» является членом Российского Союза Туриндустрии (регистрационный номер 0465). Паспорт ООО «ЯмалТур» в Едином федеральном реестре туроператоров приведен в Приложении 1.

Кроме того, учреждение принято на консульское обслуживание в Представительстве МИД России в г. Екатеринбурге. Регистрационный номер — 991.

ООО «ЯмалТур» в своей деятельности формирует свой, индивидуальный опыт работы в сфере туризма, используя лучшие технологии и программы. За короткий срок работы учреждение зарекомендовало себя как надёжный партнёр для сотрудничества и как организация, осуществляющая качественное обслуживание клиентов.

В ООО «ЯмалТур» работает более 40 сотрудников. Также фирма привлекает дополнительных специалистов для сотрудничества в высокий сезон. Все сотрудники имеют надлежащее профессиональное образование, подготовку и опыт работы.

Свою миссию ООО «ЯмалТур» видит в том, чтобы организовывать качественный отдых и помогать клиентам находить оптимальные варианты из расчёта «цена-качество». В процессе своей деятельности работники фирмы руководствуются принципом — «Максимальное качество и удобство в интересах каждого клиента».

ООО «ЯмалТур» работает на рынке преимущественно как туроператор в области внутреннего туризма, как группового, так и индивидуального, продает готовые турпродукты, а также формирует их под заказ.

В настоящее время компания осуществляет и развивает несколько направлений деятельности на туристическом рынке. Это:

* реализация турпродукта других операторов по России, странам ближнего и дальнего зарубежья;
* развитие внутреннего и въездного туризма на территории ЯНАО.

В рамках въездного туризма фирма занимается организацией туров различного вида и направлений:

* этнографические туры. Проживание в чуме, национальная кухня, северное многоборье, участие в национальных праздниках (День оленевода, День рыбака,Вороний день, Медвежий праздник). Ямал — территория проживания малочисленных народов Крайнего Севера, которые и сейчас ведут традиционный образ жизни: ханты, ненцы, коми, селькупы;
* экскурсионные и событийные туры. Участие в археологических раскопках (Усть-Полуй, Мангазея, пойма реки Юрибей); посещение заказников и заповедников;
* охотничьи и рыболовные туры. Сезонная трофейная охота (осень, весна — водоплавающая дичь; зима — пушной зверь, полярный волк; бурый медведь, дикий олень, лось). Национальная рыбалка (нельма, хариус, голец, окунь, щука);
* туры выходного дня, корпоративный и семейный отдых;
* спортивно-оздоровительные активные туры: пешеходные, горнолыжные, лыжные, водные (сплавы и путешествия по рекам). Восхождения; пешие и лыжные походы, водные путешествия и сплавы (катамараны, байдарки, лодки);
* отдых на горнолыжном комплексе «Октябрьский» (горные лыжи, тюбинги, сани, сноуборд, катание на снегоходах, гостиница, сауна, бильярд).

С 2009 года начал работу горнолыжный комплекс ООО «ЯмалТур» в пос. Октябрьский. Комплекс оборудован современным пунктом проката со всем необходимым для активного отдыха. К услугам клиентов трасса протяженностью 630 м, перепадом высот 110 метров и средним уклоном — 16 градусов, бугельный подъемник и бэби-лифт, гостиница, кафе-бар, баня–сауна, автостоянка. На территории комплекса предлагаются этнокультурные услуги: катание на оленьих упряжках, возможность пообщаться с шаманом и другие.

В рамках всех туров организовано предоставление отдельных видов услуг:

* трансфер и транспортное обслуживание;
* услуги сопровождающих, гидов-проводников, экскурсоводов, переводчиков;
* организация деловых мероприятий: семинары, конференции (бронирование гостиниц, конференц-залов, транспорта и др.);
* оформление туристических виз и приглашений для граждан зарубежных стран;
* предоставление отдельных услуг по приёму граждан РФ и зарубежных стран.

Примерные программы некоторых туров приведены в Приложении 2.

Стоимость отдельных туров приведена в таблице 6.

Таблица 6

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование туров | Стоимость |
| Охота и рыбалка | от 55 тыс. руб. |
| Этнографические походы | от 38 тыс. руб. |
| Рафтинг по горным рекам | от 70 тыс. руб. |
| Горнолыжный курорт (в стоимость входят: проживание в ГЛ-комплексе, питание, прокат лыж, баня) | от 12 тыс. руб./сутки |

Ежегодно ООО «ЯмалТур» обслуживает за сезон более 6 тысяч любителей активного отдыха из России и зарубежья.

*Структура управления и производственная структура организации*

Организационная структура — это один из основных элементов управления предприятия. Внутренним выражением основных элементов организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подразделений предприятия.

Структура управления ООО «ЯмалТур» приведена на рис. 3.

Как видно из представленной схемы, организационная структура данной фирмы относится к типу линейно-функциональных, то есть является наиболее распространенной.

В ООО «ЯмалТур» существует функциональное разделение труда, которое основывается на формировании групп работников, выполняющих одинаковые функции: планирование, организация, мотивация, контроль и др.

Так, руководитель высшего уровня — директор — принимает важнейшие для организации решения, определяет стратегию ее поведения и развития.

Главными задачами директора являются:

* определение видения, миссии и целей развития организации;
* установление стратегических целей и направлений развития организации;
* разработка и проведение политики развития ключевых подсистем

Директор

Управляющий ГЛК

Главный инженер

Заместитель по организационной и правовой работе

Заместитель по туризму

Главный бухгалтер

Отдел

внутреннего и въездного туризма

Отдел жизнеобеспечения

Бухгалтерия

Гостиница

Юрисконсульт

Отдел транспортного

обеспечения

Станция БИД

Экономист

Ресторан

Трассы и прокат инвентаря

Отдел

социальных проектов и информационного обеспечения

Менеджер по орг. и кадровой работе

Баня

АХЧ

Уборщик помещений

Рис. 3. Организационная структура ООО «ЯмалТур»

* организации: производства продукции (услуги), маркетинговых исследований и нововведений и т. д.;
* разработка финансовой и инвестиционной политики;
* вопросы социального развития и управления персоналом;
* управление подсистемами, обеспечивающими координацию, контроль и оценку деятельности подразделений и организации в целом.

Заместитель директора по туризму руководит работой отделов по внутреннему и въездному туризму и социальным проектам и информационному обеспечению, контролирует работу менеджеров по туризму, менеджера по работе с иностранными туристами, веб-дизайнера, маркетолога, менеджера по связям с общественностью, определяет маркетинговую политику предприятия, перспективы развития, руководит разработкой новых перспективных туров и в целом планов развития организации.

Заместитель по организационным и правовым вопросам руководит работой юрисконсульта, менеджера по кадрам, системного администратора, административно-хозяйственной части, уборщика помещений, а также отдела транспортного обеспечения.

Управляющий горно-лыжным комплексом руководит работой горнолыжного курорта, его торгово-закупочной деятельностью, заключает договора с поставщиками и заказчиками, контролирует их выполнение, обеспечивает все необходимое для работы турбазы.

Главный инженер руководит технической деятельностью предприятия, занимается жизнеобеспечением персонала и клиентов, контролирует результаты работы технической службы и транспортного парка, состояние трудовой и производственной дисциплины, определяет техническую политику предприятия, способствует созданию наиболее благоприятных и безопасных условий труда и повышению культуры производства.

К функциям главного бухгалтера относится обеспечение соответствия осуществляемых хозяйственных операций законодательству РФ, контроль за движением имущества и выполнением обязательств организации, формирование в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетной политики организации, контроль за отражением на счетах бухгалтерского учета всех осуществленных хозяйственных операций, предоставление оперативной информации о финансовом состоянии организации, составление в установленные сроки бухгалтерской, налоговой и статистической отчетности и предоставление ее в соответствующие органы, а также проведение экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности организации.

Бухгалтерия ведет учет реализации турпродуктов, проводит инвентаризацию в отделах; проверяет калькуляцию себестоимости туров; выявляет источники образования потерь и излишков; ведет учет и расчет торговой наценки; сверку сданной выручки с кассой, банком; контроль за правильным ведением книг кассира-операциониста по кассовым аппаратам; учет по соответствующим счетам, обработку приходно-расходных документов по складу; учет материалов по службам предприятия; учет в системе «1C: Бухгалтерия».

Старший менеджер координируют и контролируют работу сотрудников более низких уровней. Характер их работы определяется содержанием работы своего подразделения.

Менеджер — это сотрудник, являющийся непосредственно исполнителем работ. В обязанности менеджеров входит составление, расчет и продажа клиентам туров в соответствии с их пожеланиями. Каждый менеджер отвечает за калькуляцию данных для туров и услуг. За счет проверенных туроператоров-партнеров компания может вырабатывать выгодные цены.

Целесообразным будет отметить, что персонал турфирмы ООО «ЯмалТур» должен отвечать следующим требованиям:

* знать основные документы российского законодательства в сфере туризма и потребления туристских услуг, нормативные документы, определяемые требования к безопасности туристских маршрутов;
* знать иностранный язык в объеме, соответствием выполняемой работе;
* знать методы управления, основ педагогической деятельности и психологи личности, умение организовывать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в условиях противоречивых требований, а также готовность к кооперации с коллегами по работе;
* уметь дать четкие, точные ответы на поставленные посетителем вопросы;
* владеть информацией, необходимой для потребителя;
* повышать свою квалификацию на курсах, семинарах, ездить в рекламно- информационные туры.

Менеджер должен знать свои должностные обязанности:

* работа с российской и зарубежной клиентурой;
* ведение делопроизводства (умение на научной основе организовывать свой труд, владение компьютерными методами сбора, хранения и обработки информации, применяемыми в сфере туристской деятельности);
* использование офисной оргтехникой (телефоном, факсом, ксероксом, персональным компьютером);
* владение деловой корреспонденцией;
* использование специализированной справочной литературы;
* оперативное предоставление информации клиентам;
* владение культурой межличностного общения;
* формирование туристского продукта;
* оформление турпакета;
* бронирование, подтверждение и оформление услуг.

Маркетолог в ООО «ЯмалТур» также должен выполнять следующие работы:

* проведение маркетинговых исследований в туристской индустрии;
* проведение рекламных кампаний, презентаций;
* составление и дизайн рекламных материалов;
* владение методикой распространения рекламных материалов и продвижения турпродукта;
* проводить мероприятия по повышению продаж туристского продукта.

Так как фирма относительно молодая, то ее организационная структура постоянно совершенствуется адекватно её стремительному развитию. Штатное расписание отдела внутреннего и въездного туризма компании ООО «ЯмалТур» представлено в таблице 7.

Таблица 7

Оплата труда отдела внутреннего и въездного туризма ООО «ЯмалТур»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателей | Значение |
| Численность работников отдела, чел. | 5 |
| Оплата труда руководства фирмы, в том числе: |  |
| - директор | 49000 |
| - заместитель директора | 47000 |
| - главный бухгалтер | 45000 |
| Оплата труда персонала отдела внутреннего и въездного туризма, в том числе: |  |
| - старший менеджер  | 41000 |
| - менеджер | 38500 |
| - менеджер по работе с иностранными туристами | 39500 |
| - гид-переводчик | 35000 |

Такой значительной, по сравнению с центральными районами РФ, заработной платой работники обязаны не только кадровой политике руководства фирмы, но также в основном надбавкам за работу в условиях Крайнего севера (так называемым «северным коэффициентам»). Также надо сказать, что условия труда в таких суровых погодных условиях являются достаточно тяжелыми, особенно у работников, занимающихся непосредственно работой с клиентами, организацией и проведением туров.

2.2 Анализ основных технико-экономических показателей

Рассмотрим динамику технико-экономических показателей деятельности предприятия за 2006-2008 гг. (табл. 8) на основе данных бухгалтерской отчетности (Приложение 3).

Проанализируем данные, представленные в таблице.

Таблица 8

Динамика технико-экономических показателей ООО «ЯмалТур» за 2006-2008 гг., тыс. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | Отклонение, %  |
| 2006 | 2007 | 2008 | 07/06 | 08/07 |
| Выручка от реализации услуг | 6331 | 7901 | 9575 | 124,8 | 121,2 |
| Себестоимость реализации услуг | 4883 | 5462 | 7023 | 111,9 | 128,6 |
| Среднесписочная численность работающих, чел. | 51 | 54 | 56 | 105,9 | 103,7 |
| Производительность труда  | 124,1 | 146,3 | 171,0 | 117,9 | 116,9 |
| Фонд заработной платы | 1774,8 | 2003,4 | 2111,2 | 112,9 | 105,4 |
| Среднемесячная з/плата одного работающего, руб. | 34,8 | 37,1 | 37,7 | 106,6 | 101,6 |
| Валовая прибыль (убыток)  | 1448 | 2439 | 2552 | 168,4 | 104,6 |
| Чистая прибыль  | 966 | 1497 | 1708 | 155,0 | 114,1 |
| Рентабельность производства | 15,3 | 18,9 | 17,8 | 124,2 | 94,1 |
| Затраты на 1 рубль ТП, коп.  | 0,77 | 0,69 | 0,73 | 89,6 | 106,1 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ | 4313 | 4653 | 5409 | 107,9 | 116,2 |
| Фондоотдача, руб./руб. | 1,47 | 1,70 | 1,77 | 115,7 | 104,2 |
| Фондоемкость, руб./руб.  | 0,68 | 0,59 | 0,56 | 86,4 | 95,9 |
| Фондовооруженность  | 84,6 | 86,2 | 96,6 | 101,9 | 112,1 |
| Дебиторская задолженность  | 4601 | 2303 | 3606 | 50,1 | 156,6 |
| Кредиторская задолженность  | 4289 | 4790 | 2756 | 111,7 | 57,5 |

Результаты, представленные в таблице, показывают, что выручка от реализации предприятия возросла на 3244 тыс. руб. в 2008 году по сравнению с 2006 годом, в том числе на 1674 тыс. руб. в 2008 году по сравнению с 2007 годом (рис. 4).

Себестоимость продукции предприятия возросла на 2140 тыс. руб. за период с 2006 по 2008 год, в том числе на 1561 тыс. руб. за период с 2007 по 2008 год. Этот рост является следствием увеличения продаж туристических услуг.

Анализируемая таблица показывает, что за период с 2006 года по 2008 год увеличилась валовая прибыль: на 1104 тыс. руб., и чистая прибыль — на 6545 тыс. руб. В период с 2007 года по 2008 год предприятие получило сумму чистой прибыли в 1235 тыс. руб. Оно заняло устойчивую позицию на рынке, продает туры, пользующуюся спросом, тем самым увеличивая свою прибыль, как валовую, так и чистую (рис. 5).

Рис. 4. Динамика выручки от реализации и себестоимости продукции предприятия за 2006-2008 гг.

Рис. 5. Динамика валовой и чистой прибыли предприятия за 2006-2008 гг.

Численность работников предприятия за анализируемый период увеличилась на 5 человек. При расширении деятельности молодому предприятию требуется все больше работников. В то же время предприятие уделяет большое внимание профессионализму и квалификации работающих. Однако при этом растет и производительность труда, что свидетельствует об эффективности использования персонала (рис. 6).

Рис. 6. Среднесписочная численность работников предприятия

Относительно основных производственных фондов можно сказать, что их стоимость также увеличилась — на 1096 тыс. руб. за период с 2006 по 2008 год, так как фирма постоянно приобретает новое оборудование, в том числе транспорт.

Эффективность использования основных фондов измеряется показателями фондоотдачи и фондоемкости. Показатель фондоотдачи тесно связан с производительностью труда и фондовооруженностью труда.

Показатель фондовооруженности труда увеличился в течение анализируемого периода от 84,6 до 96,6.

Рост фондоотдачи произошёл в результате повышения отдачи активной части основных средств, за счет изменения структуры ОПФ. Кроме того, рост фондоотдачи связан с превышением темпов изменения производительности над темпами роста фондовооруженности труда. Но увеличение фондовооруженности труда снижает фондоотдачу.

Динамика показателей использования основных фондов представлена на рис. 7.

Рис. 7. Динамика показателей использования основных фондов предприятия за 2006-2008 гг.

Показатель фондоемкости снизился на 0,12 с 2006 по 2008 год. То есть предприятие за эти периоды добилось снижения потребности в основных средствах. А это говорит о том, что предприятием была достигнута экономия в дополнительных долговременных финансовых вложениях.

Положительным результатом работы предприятия за период с 2006 года по 2008 год является также увеличение уровня рентабельности на 2,6 (хотя за 2008 год по сравнению с 2007 она снизилась). Однако в целом за период имеется тенденция к увеличению рентабельности. Это значит, что хозяйствующий субъект получил прибыли на каждый рубль затрат в производство продукции за 2008 год больше по сравнению с 2007 годом.

По итогам проведенного анализа можно сделать следующие выводы. Финансовое состояние предприятия достаточно устойчиво. Увеличение показателей выручки от реализации, рентабельности, заработной платы положительно характеризует работу предприятия. Большая сумма чистой прибыли, оставшаяся в распоряжении предприятия, свидетельствует об эффективной работе предприятия.

2.3 Анализ системы трудовой мотивации ООО «ЯмалТур»

Значительную роль для компании, особенно туристической, играет ее персонал. Уход профессионального сотрудника с большим опытом работы и клиентской базой, как правило, приводит к потере клиентов. Немаловажна и финансовая заинтересованность сотрудников. В случае отсутствия таковой пропадает мотивация и, как следствие, ухудшается качество работы менеджеров либо не исключаются факты «левачества», что, по сути, является воровством.

Также очень важен профессионализм персонала — ведь принятие решения туристом о покупке путевки на 50% может зависеть от менеджера турагентства, которому непременно нужно обладать знанием предлагаемого продукта, умением общаться с клиентом, предоставлять ему необходимую информацию, быть вежливыми и терпеливыми. Далее проанализируем количественный и качественный состав персонала ООО «ЯмалТур».

2.3.1 Количественный и качественный анализ персонала

Трудовой потенциал предприятия характеризует общая численность работников, состав, структура кадров и их движение. Источниками информации для анализа управления персоналом служат статическая отчетность и первичная документация по труду: договора, контракты, приказы (распоряжения) о приеме на работу и о прекращении трудового договора, личная карточка, записка о предоставлении отпуска, табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы, наряды на выполнение работ, нормы, расценки, простойные листки, лицевые счета, расчетно-платежные ведомости, платежные ведомости персонала и др.

В анализе человеческих ресурсов также используют планово-нормативные документы, в том числе: баланс рабочей силы, баланс рабочего времени, план снижения трудоемкости, план по фонду оплаты труда и фонду материального поощрения, где содержатся данные о потребности в рабочей силе и источниках ее обеспечения, кадров, высвобождении работников, повышении квалификации работающих, повышении производительности труда, трудоемкости производственной программы, нормативы по труду и заработной плате, размер фонда оплаты труда по категориям, смета материальных поощрений, положения о премировании работников.

Основным показателем трудового потенциала является среднесписочная численность работников (рабочих и служащих) предприятия.

Фактические показатели содержатся в отчетности предприятия: по труду и его оплате, о выполнении плана повышения эффективности производства, по трудоемкости производства, о движении средств целевого финансирования, об использовании фонда поощрения и др.

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность организации нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

В частности, от обеспеченности трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования и, как результат, — объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Кадровый потенциал фирмы характеризует общая численность работников, состав и структура кадров. Основным показателем кадрового потенциала является среднесписочная численность работников организации.

Представим ряд аналитических таблиц, характеризующих использование трудовых ресурсов ООО «ЯмалТур» (таблицы 9-11).

Таблица 9

Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «ЯмалТур»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Численность за 2006 год | Численность за 2007 год | Численность за 2008 год |  07/ 06 | 08/07 |
| чел. | в % | чел. | в % |
| ВСЕГО, в том числе: | 51 | 54 | 56 | 3 | 105,9 | 2 | 103,7 |
| рабочие | 37 | 41 | 43 | 4 | 110,8 | 2 | 104,9 |
| служащие, из них: | 14 | 13 | 13 | -1 | 92,9 | 0 | 100,0 |
| руководители | 6 | 6 | 6 | 0 | 100,0 | 0 | 100,0 |
| специалисты | 8 | 7 | 7 | -1 | 87,5 | 0 | 100,0 |

Среднесписочная численность на 01.01.2008 составляет 56 человек. По сравнению с 2006 годом она увеличилась на 8,33%. Численность аппарата управления — 6 чел., специалистов — 7 чел., рабочих — 43 чел. Наглядно динамика численности персонала за 2006-2008 гг. отражена на рис. 2.6.

Рис. 8. Динамика численности персонала ООО «ЯмалТур» за 2006-2008 гг.

Из приведенных данных таблицы и рисунка видно, что рост численности персонала обусловлен в основном увеличением числа рабочих.

Изменение структуры трудовых ресурсов представлено в табл. 10.

Таблица 10

Изменение структуры трудовых ресурсов ООО «ЯмалТур»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория персонала | Структура персонала | Изменение удельного веса по сравнению с 2006 г. |
| 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % | 2007 г. | 2008 г. |
| Персонал основной деятельности ВСЕГО, в том числе: | 51 | 100 | 54 | 100 | 56 | 100 | - | - |
| ● рабочие | 37 | 72,5 | 41 | 75,9 | 43 | 76,8 | 3,4 | 4,2 |
| ● руководители | 6 | 11,8 | 6 | 11,1 | 6 | 10,7 | -0,7 | -1,1 |
| ● специалисты | 8 | 15,7 | 7 | 13,0 | 7 | 12,5 | -2,7 | -3,2 |

Согласно таблице, наибольшую долю в структуре персонала в 2006-2008 годах занимают рабочие — в среднем около 75%. Доли руководителей и специалистов в структуре персонала равны и составляют менее 25%, что соответствует нормативным показателям управляемости.

Рассматривая движение рабочей силы в ООО «ЯмалТур», следует учитывать, что частая смена работников сдерживает рост производительности труда. Самая большая проблема во многих турфирмах — это то, что из них уходят профессионалы и на их место приходят молодые сотрудники без опыта работы, либо с неправильным представлением о работе в туризме вообще. Элементарное незнание продукта приводит к утечке клиентов, которые не хотят общаться с непрофессионалами. Может иметь место воровство со стороны персонала, но этого можно избежать при правильной организации оплаты труда.

Поэтому важно проанализировать, нет ли текучести кадров (состояние социального обеспечения, прогулы, уход по собственному желанию и др.), рассмотреть динамику состава увольнений: индивидуальное и коллективное, перемена служебного положения, число переводов на другие должности, уход на пенсию, истечение срока контракта и др.

В кадровой политике выделяются увольнения:

* желательные для организации (замены, переводы по службе, сокращение численности и т. д.);
* не желательные для организации (увольнения нужных работников по собственному желанию, уход на пенсию, уход до окончания срока контракта).

В процессе анализа рассчитывают коэффициенты, позволяющих сравнить интенсивность движения кадров. При изучении движении рабочей силы организации различают необходимый оборот и излишний оборот.

Коэффициент необходимого оборота (%) рассчитывается путем деления числа работников, уволенных за данный период по причинам производственного или общегосударственного характера, на среднесписочную численность работников за тот же период:

В состав лиц, выбывших по причинам производственного или общегосударственного характера, включают уволенных в связи с сокращением численности и переводом на другие предприятия, поступлением на учебу, призывом на воинскую службу, потерей трудоспособности.

Коэффициент излишнего оборота, или коэффициент текучесть кадров (%), определяется как отношение числа работников, уволенных за данный период по собственному желанию, а также за нарушения трудовой дисциплины, к среднесписочной численности работников за тот же период:

Коэффициент выбытия кадров (%) найдем как частное от деления числа работников, уволенных по всем причинам, на среднесписочную численность работников за тот же период:

Коэффициент приема кадров (%) можно установить делением числа работников, принятых на работу за данный период, на среднесписочную численность работников:

Коэффициент стабильности кадров находят по формуле:

Рассчитаем показатели движения кадров на основе следующих исходных данных (таблица 11).

Таблица 11

Показатели движения трудовых ресурсов за 2006-2008 гг., чел.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Изменение, % |
|  07/ 06 | 08/07 |
| 1.Среднесписочная численность работников | 51 | 54 | 56 | 105,9 | 103,7 |
| 2.Принято работников, всего | 16 | 17 | 24 | 106,3 | 141,2 |
|  в том числе |  |  |  |   |   |
| Закончивших учебные заведения | 6 | 2 | 7 | 33,3 | 350 |
| Переведено из других организаций | — | — | 1 | — | 100 |
| Принято предприятием | 10 | 15 | 17 | 150 | 113,3 |
| 3.Выбыло работников всего | 4 | 14 | 22 | 350,0 | 157,1 |
|  в том числе |  |  |  |   |   |
| Переведено в другие предприятия | — | 1 | — | 100 | — |
| Призыв на военную службу, уход на пенсию, переход на учебу и по другим причинам | 1 | 2 | 1 | 200,0 | 50,0 |
| По собственному желанию | 3 | 11 | 20 | 366,7 | 181,8 |
| Уволено за нарушение трудовой дисциплины | — | 1 | 1 |  — | 100,0 |

Причины увольнения работников, как видно из данных таблицы, в подавляющем большинстве связаны с уходом по собственному желанию (11 из 14 человек — в 2007 году, 20 из 22 — в 2008 году). Видимо, условия работы на предприятии не вполне удовлетворяют людей и они уходят на другие предприятия.

Кроме того, небольшая часть работников была призвана на военную службу, ушла на пенсию и т. д. Процент увольнений за нарушения трудовой дисциплины незначителен (1 человек — в 2007 г., 1 человек — в 2008 г.).

Динамика показателей движения кадров приведена на рис. 9.

Рис. 9. Динамика показателей движения кадров предприятия за 2006‑2008 гг., чел.

По данным таблицы 11 рассчитываются показатели текучести кадров ООО «ЯмалТур», которые представлены в таблице 12.

Таблица 12

Коэффициенты движения кадров ООО «ЯмалТур» за 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Изменение, % |
| 07/ 06 | 08/07 |
| 1.Среднесписочная численность работников, чел. | 51 | 54 | 56 | 105,9 | 103,7 |
| 2.Коэффициент необходимого оборота, % | 2,0 | 3,7 | 1,8 | 188,9 | 48,2 |
| 3.Коэффициент излишнего оборота, % | 5,9 | 20,4 | 35,7 | 346,3 | 175,3 |
| 4.Коэффициент выбытия кадров, % | 7,8 | 25,9 | 39,3 | 330,6 | 151,5 |
| 5.Коэффициент приема кадров, % | 31,4 | 31,5 | 42,9 | 100,3 | 136,1 |

По данным таблицы, коэффициент текучести (необходимого оборота) на данном предприятии в 2006-2008 годах составляет от 1,8 до 3,7% — это очень незначительная величина, которая вряд ли скажется на деятельности предприятия.

Изменения коэффициента излишнего оборота следующие: в 2006 году — 5,9%, в 2007 — уже 25,9%, в 2008 году он увеличился до 39,3%. Это значительная величина, которая свидетельствует о том, что достаточное количество работников не устраивает работа на данном предприятии.

Оборот рабочей силы происходил в основном за счет приема и увольнения работников. Однако, если в 2006 году значение коэффициента оборота по приему примерно в четыре раза превышало значение коэффициента оборота по выбытию, то в 2007-2008 году коэффициент приема превысил коэффициент выбытия всего на 5-6%: оборот рабочей силы происходил больше за счет приема работников, чем за счет их выбытия, а это значит, что предприятие за рассматриваемый период расширило свою деятельность.

Таким образом, можно констатировать, что, хотя на ООО «ЯмалТур» наблюдается некоторое увеличение значения коэффициентов выбытия, в целом предприятие обеспечено квалифицированным персоналом. Однако сохранение тенденции к увеличению выбытия персонала может в дальнейшем привести к нехватке кадров.

Далее проведем анализ численности ООО «ЯмалТур» по образованию, профессиям, полу, возрасту, стажу работы.

Проанализируем состав трудовых ресурсов предприятия по профессиям (таблица 13).

Таблица 13

Профессиональный состав работников ООО «ЯмалТур» за 2006-2008 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | Отклонение, % |
| 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 07/ 06 | 08/07 |
| Среднесписочная численность рабочих, чел., из них | 37 | 41 | 43 | 110,8 | 104,9 |
| - менеджеры, консультанты | 32 | 36 | 37 | 112,5 | 102,8 |
| - повара | 2 | 2 | 2 | 100,0 | 100,0 |
| - другие | 3 | 3 | 4 | 100,0 | 133,3 |

По данным таблицы видно, что в 2006-08 гг. количественные изменения в структуре качественного состава персонала произошли не очень большие. В основном увеличилось количество менеджеров — на 5 человек. Очень мало изменилось количество других специальностей — на 1-2 человек.

Половозрастная структура рабочей силы характеризует долю лиц соответствующего пола и возраста в общей численности работающих и позволяет судить о перспективах развития предприятия. Систематизацию данных о половозрастной структуре персонала предприятия удобнее проводить с помощью аналитической таблицы 14.

Таблица 14

Анализ половозрастной структуры работников ООО «ЯмалТур», чел.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 год | Пол | Возраст |
| женский | мужской | до 30 лет | после 30 лет |
| Всего работников в том числе: | 56 | 45 | 11 | 33 | 23 |
| - руководители | 6 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| - специалисты | 7 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| - рабочие | 43 | 37 | 6 | 29 | 14 |

Как видно из таблицы, процент работающих женщин в организации намного выше (66,7,5%), чем мужчин (33,3%). В первую очередь это связано со спецификой предприятия — ведь профессия менеджера низшего звена традиционно считаются более женской профессией, так как условия работы требуют внимательности, терпения, вежливого обращения с клиентами.

Что касается возрастных данных, то здесь можно сказать, что количество молодежи (58,3%) значительно выше, чем работников более старшего возраста (41,7%). Это и понятно, ведь молодежи трудно устроится на хорошую работу, и поэтому многие идут работать менеджерами-консультантами, где в основном не требуется высшего образования, а зачастую и большого опыта работы.

В аппарате управления ООО «ЯмалТур» на должностях специалистов работают исключительно работники с высшим образованием. Во всех отделах имеются специалисты, которые могут занимать должности руководителей структурных подразделений, также в аппарате управления много практиков.

Опыт работы большинства специалистов превышает 5 лет.

2.3.2 Анализ системы оплаты труда

Чтобы понять другие причины текучести кадров на предприятии, также проанализируем оплату труда на ООО «ЯмалТур».

Заработная плата является частью национального дохода страны, распределяемого в соответствии с количеством и качеством затраченного труда. От оплаты труда зависит рост реальных доходов и уровень материального благосостояния работников.

В тесной связи с оплатой труда находится эффективность использования трудовых ресурсов, а также уровень производительности труда. Например, с ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. Поэтому учет оплаты труда имеет большое значение для любого предприятия.

Показателем, характеризующим уровень оплаты труда, является средняя заработная плата. Ее изменения влияют на расход фонда зарплаты, на себестоимость продукции. Величина средней заработной платы, как правило, зависит от производительности. В принципе рост производительности труда является основным источником повышения средней зарплаты.

Целью анализа является поиск резервов повышения эффективности использования средств на оплату труда. На анализируемом предприятии — это сокращение непроизводительных потерь времени, повышение коэффициента реализуемости продукции, увеличение производительности труда и др.

От того, как и в каких соотношениях распределяются затраты по оплате труда, зависит уровень материальной заинтересованности работников в качестве и количестве выполняемой ими работы. Эти расходы должны выплачиваться наиболее экономично и оптимально поощрять качество и количество труда.

Динамика заработной платы работников ООО «ЯмалТур» представлена в табл. 15. Из данных таблицы можно сделать вывод, что среднемесячная зарплата работников предприятия с 2006 года по 2008 год увеличилась всего на 2,9 тыс. руб., или на 8,3%.

Таблица 15

Данные об оплате труда работников ООО «ЯмалТур»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | Отклонение, % |
| 2006 | 2007 | 2008 | 07/ 06 | 08/07 |
| Среднесписочная численность, чел. | 51 | 54 | 56 | 105,9 | 103,7 |
| Фонд заработной платы, тыс. руб. | 1774,8 | 2003,4 | 2111,2 | 112,9 | 105,4 |
| Среднемесячный заработок на 1 работающего, руб. | 34,8 | 37,1 | 37,7 | 106,6 | 101,6 |
| Среднегодовой заработок на 1 работающего, руб. | 417,6 | 445,2 | 452,4 | 106,6 | 101,6 |

Да и в целом она остается довольно низкой, поскольку превышает прожиточный минимум для регионов Крайнего севера всего лишь в 2,5 раза. А если у работника при этом есть на иждивении дети или другие родственники, совокупный доход на 1 человека в его семье будет ниже прожиточного минимума.

С целью улучшения материальной заинтересованности работников в результатах труда на предприятии разработано положение о ежемесячном премировании работников, в котором, в частности, записано, что премирование вводится с целью повышения заинтересованности коллектива в повышении производительности труда, качества оказания услуг, снижения издержек и потерь рабочего времени.

Начисление премии производится в зависимости от трудового вклада. Однако на деле работники в 2008 году получали премию всего 2 раза. Вряд ли такое положение сможет стимулировать работников на особо качественный труд.

Работа в офисе осуществляется с 10.00 до 18.00; обед длится индивидуально для каждого, но не более 1-го часа, и кто-то из сотрудников обязательно должен оставаться в офисе во время обеда.

Каждую неделю в среду происходит встреча руководителя с менеджерами, где составляется отчет о проделанной работе за неделю.

При построении и проведении финансовой политики, ориентированной на улучшение мотивации персонала и результативность его труда, необходимо так регулировать финансовые потоки, чтобы они обеспечивали:

1. оптимальные условия труда, быта и социальную защищенность персонала;
2. экономию трудовых усилий каждого работника при достижении поставленной цели фирмы (повышение эффективности трудовых усилий);
3. увеличение доходов работников в прямой зависимости от достигнутого финансового результата с целью материального стимулирования персонала в улучшении финансовых результатов (в экономии, повышении качества обслуживания и продаж, производительности труда).

2.3.3 Анализ удовлетворенности трудом персонала

Анализ социального обеспечения работников предприятия мы проводили, обращая внимание на следующие моменты:

* материальная обеспеченность работников, обусловленная размером заработной платы;
* улучшение условий труда и укрепление здоровья работников;
* социальная защищенность членов трудового коллектива.

Все нормы, правила и процедуры организации труда в ООО «ЯмалТур» не противоречат Гражданскому и Трудовому кодексу РФ, а также Уставу компании.

Согласно трудовому договору, руководство ООО «ЯмалТур» обязалось:

* обеспечивать безопасные условия труда, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда, осуществлять мероприятия, направленные на улучшение условий труда и производственного быта;
* создавать условия для профессионального роста персонала, увеличения их заработной платы и других доходов, обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
* проводить профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям за счет прибыли фирмы при необходимости.

Работникам с ненормированным рабочим днем (водителям, гидам и др.) предоставляется ежегодный дополнительный отпуск в количестве 3-х дней, а также производится доплата в соответствии с приказом директора. Такие меры не могут не привлекать работников, поэтому среди этих специалистов текучесть кадров меньше, чем в целом по предприятию.

Большое значение имеют вопросы социальной защищенности работников. Наиболее типичным направлением социальной защиты, определяемым коллективными договорами, являются оказание материальной помощи, выдача пособий на лечение, приобретение путевок, единовременных пособий при уходе на пенсию, к юбилейным датам, свадьбе, отпуску и т.д.

Такие меры способствуют улучшению материального и социального положения работников предприятия и их можно только приветствовать.

Однако в целом уровень обеспечения социальной защищенности работников можно оценить как низкий. Так, на предприятии ничего не делается для обеспечения работников жильем или принятия мер по оказанию помощи в приобретении жилья. Не предусмотрены жилищные ссуды, либо компенсация работникам, вынужденным снимать жилье. А ведь сейчас жилищный вопрос в стране стоит очень остро, и забота со стороны руководства о бытовой стороне жизни работников стимулировала бы их на качественный труд.

3. направления совершенствования управления МОТИВАЦИей РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА И ПОВЕДЕНИем ПЕРСОНАЛА

3.1 Методы экспериментального исследования мотивации персонала

Для проведения экспериментального исследования в ООО «ЯмалТур» выбраны такие методы, как опрос и тестирование.

Опрос, или анкетирование, является одним из наиболее широко используемых методов оценки мотивации работников, позволяющий за короткое время получить важную информацию о мотивации значительного числа работников. Опрос позволяет выявить особенности мотивации различных категорий персонала (конкретные профессиональные, стажевые группы, группы разного возраста, пола, образовательного уровня и др.), а также дать оценку факторам, влияющим на их трудовую мотивацию.

Для проведения опроса разрабатывается анкета, содержащая вопросы, призванные выяснить, в какой степени в организации удовлетворяются важнейшие потребности работников, в какой степени работники удовлетворены важнейшими аспектами своей работы.

Анкетирование имеет ряд достоинств: быстрота получения информации, небольшие финансовые затраты. Однако этот метод открыт для возможных искажений информации, как сознательных (социально желательные ответы), так и ненамеренных. Возможны также ошибки при разработке анкет, просчеты в самой процедуре подготовки и проведения опроса, приводящие к низкой достоверности получаемой информации. Поэтому анкетирование сочетают с другими методами сбора информации (анализ документов, опрос экспертов), которые могут подтвердить полученные результаты.

При планировании экспериментального исследования в ООО «ЯмалТур» было определено, что опрос персонала будет проводиться в два этапа: на первом этапе — проведен опрос рядовых работников организация, на втором — анкетирование руководства организации. Также были определены сроки проведения опроса, процедура проведения и примерный тестовый материал.

До работников ООО «ЯмалТур» заблаговременно была доведена информация о предстоящем опросе, о целях опроса, о процедуре его проведения. Это важный этап в проведении опросов, поскольку от того, насколько персонал подготовлен к опросу, насколько люди доверяют лицу, проводящему опрос, и готовы к сотрудничеству, будет зависеть и достоверность получаемой информации.

На следующем этапе была проведена подготовка инструментария (анкет). При этом учитывалось, что структура анкет и содержание вопросов должны обеспечить получение достоверной информации о степени удовлетворенности работников состоянием основных факторов организационной среды, об особенностях их трудовой мотивации (фрагмент анкеты, которая использовалась в практике работы крупной международной компании «Auto United Group», приведен в Приложении 4).

При процедуре проведения анкетирования было важно определить, кто будет охвачен опросом. Надо было опросить достаточное количество сотрудников ООО «ЯмалТур», чтобы можно было говорить о надежности получаемой информации и в то же время учитывать соображения экономичности. Не обязательно, чтобы опросом были охвачены все сотрудники, важно лишь, чтобы среди опрашиваемых достаточно полно были представлены основные категории работников. Это позволило бы уловить как общие тенденции, так и особенности трудовой мотивации отдельных групп персонала ООО «ЯмалТур».

Поэтому был отобран примерный состав участников опроса из числа работников ООО «ЯмалТур» и определена репрезентативность выборки — то есть такой качественный и количественный состав опрашиваемых, который позволил сделать обоснованные выводы по итогам исследования.

Процедура проведения опроса была призвана обеспечить не только высокое качество информации, полученной от работников, но и сокращение потерь времени. Поскольку количество работников, выбранное для проведения экспериментального исследования, было не очень большим, к тому же опрос предполагалось провести в два этапа, было решено проводить анкетирование в рабочее время, непосредственно на рабочих местах, индивидуально с каждым респондентом.

Поскольку исследование было намечено проводить в разных подразделениях организации и охватить при этом работников разных профессиональных и категорийных групп, предполагалось, что полученные данные дадут руководству важную информацию, позволяющую на основании полученных результатов сделать выводы об общей ситуации с кадрами на организации, об уровне мотивированности персонала, разработать рекомендации, направленные на повышение удовлетворенности трудом работников конкретных подразделений и конкретных профессиональных групп.

Таким образом, экспериментальное исследование включает следующие этапы: подготовку к проведению опроса; саму процедуру проведения опроса; подведение итогов после завершения опроса и выработку рекомендаций для руководства организации. При этом нет необходимости опрашивать всех сотрудников, поскольку выборочный опрос также может дать всю полноту мнений по изучаемому вопросу.

3.2 Экспериментальное исследование мотивации персонала ООО «ЯмалТур»

Экспериментальное исследование мотивации сотрудников ООО «ЯмалТур» проводилось в январе-феврале 2010 г. Количество респондентов в группе — 20 человек, из них 5 человек — представители руководства; возраст — 22-54 года.

При проведении исследования была обследована выборочная группа работников организация, которые являются представителями различных профессий, имеют разный возраст и стаж работы. При этом для руководителей организация был подобран специальный тестовый материал (методика 1 «Оценка практики управления», приведена в Приложении 5).

Большинство других опрошенных работников ООО «ЯмалТур» составляют женщины, в основном представители профессии менеджера. Среди них для проведения исследования были отобраны 15 человек — те, кто работает в данной организации не менее года. Всем респондентам было предложено ответить на вопросы по следующим методикам:

* методика 2 «Выявление мотивации к успеху или стремлению избежать неудачи» (Приложение 6);
* методика 3 «Оценка степени удовлетворенности персонала своей работой» (Приложение 7);
* методика 4 «Оценка профессиональной направленности менеджеров» (Приложение 8).

Была поставлена цель — с помощью подготовленного исследовательского материала определить, насколько каждый из испытуемых удовлетворен своей работой.

Персональные данные участников исследования, включающие стаж работы и должность, приведены в таблице 16.

Таблица 16

Данные о работниках ООО «ЯмалТур», участвовавших в тестировании

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № респондента | Возраст | Пол | Должность | Стаж работы в ООО «ЯмалТур» |
| 1 | 47 | муж. | зам. директора по туризму | 8 |
| 2 | 51 | жен. | гл. бухгалтер | 5 |
| 3 | 43 | муж. | зам. директора по орг. и правовой работе | 6 |
| 4 | 38 | жен. | управляющий ГЛК | 3 |
| 5 | 31 | муж. | главный инженер | 4 |
| 6 | 30 | жен. | юрисконсульт | 9 |
| 7 | 29 | жен. | менеджер по орг. и кадровой работе | 2 |
| 8 | 22 | жен. | менеджер отдела внутреннего и въездного туризма  | 4 |
| 9 | 22 | жен. | менеджер отдела внутреннего и въездного туризма | 5 |
| 10 | 32 | муж. | менеджер отдела внутреннего и въездного туризма | 3 |
| 11 | 25 | жен. | менеджер отдела внутреннего и въездного туризма | 6 |
| 12 | 28 | жен. | менеджер отдела социальных проектов | 3 |
| 13 | 27 | жен. | менеджер отдела социальных проектов | 1 |
| 14 | 31 | жен. | менеджер отдела социальных проектов | 8 |
| 15 | 34 | муж. | менеджер ГЛК | 5 |
| 16 | 29 | жен. | менеджер ГЛК | 4 |
| 17 | 29 | жен. | менеджер ГЛК | 3 |
| 18 | 26 | жен. | менеджер ГЛК | 7 |
| 19 | 30 | жен. | менеджер пункта проката | 4 |
| 20 | 26 | жен. | менеджер пункта проката | 2 |

Как видно из приведенных данных, мужчины составляют 25% опрошенных, 75% — женщины. Средний возраст участников опроса — 31,5 лет.

Описание проведения экспериментального исследования с использованием разных методик приведено далее.

*Методика 1. «Оценка практики управления» (для руководителей)*

Данная методика позволяет оценить, на удовлетворение каких потребностей работников в основном ориентирована практика управления на организации. Потребности приведены в соответствии с выше упомянутой иерархией потребностей по А. Маслоу.

При применении на практике теории мотивации А. Маслоу, следует отметить то колоссальное влияние, которое она оказала на программы работы с персоналом, действующие в огромном числе компаний по всему миру.

Результаты экспериментального исследования стиля руководства по методике 1 приведены в таблице 17.

Проанализировав полученные результаты анкетирования руководства ООО «ЯмалТур» с помощью методики 1, можно оценить, какой удельный вес в процессе руководства подчиненными каждый руководитель приписываете каждой из потребностей в иерархии Маслоу.

Таблица 17

Итоги анкетирования руководящих работников ООО «ЯмалТур»

|  |  |
| --- | --- |
| № респондента | Уровень потребности |
| Потребность в самоактуализации | Потребность в уважении | Потребность в принадлежности | Потребность в безопасности | Базовые потребности  |
| 1. | низкий | средний  | средний | высокий | высокий |
| 2. | средний | высокий | низкий | высокий | высокий |
| 3. | низкий | средний | высокий | высокий | высокий |
| 4. | низкий  | средний | средний | высокий | высокий |
| 5. | средний | высокий | низкий | средний | высокий |

Так, результаты тестирования по методике «Оценка практики управления» показали, что практически 100% руководителей признают, что удовлетворение базовых потребностей и потребностей в безопасности является непременным условием успешной работы сотрудников. Сложнее дело обстоит с психологическими потребностями. Здесь далеко не все руководители считают нужным заботиться об удовлетворении потребности своих подчиненных в чувстве принадлежности к коллективу, в корпоративном духе. А уж потребность в самоактуализации и вовсе не принимается в расчет.

Таким образом, в целом можно сказать, что руководители ООО «ЯмалТур» слишком большой упор делают на две категории потребностей — базовые потребности и безопасность, недооценивая остальные, в частности, практически игнорируя потребность работников в самовыражении.

Желательно, чтобы по итогам этого теста они смогли внести необходимые коррективы в свою работу, чтобы сделать свою модель руководства более эффективной.

*Методика 2. «Выявление мотивации к успеху или стремления избежать неудачи».*

Исследователи, изучающие потребность в достижениях, выделили две составляющие, определяющие уровень развития у человека этой потребности: мотивация к успеху и стремление избежать неудачи. При этом возможно как преобладание одной из составляющих, так и их относительное равновесие.

Результаты тестирования по методике 2 приведены в таблице 18.

Таблица 18

Результаты обследования по методике «Выявление мотивации к успеху или стремления избежать неудачи» работников ООО «ЯмалТур»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № респондента | Возраст | Должность | Количество баллов | Результат |
| 6. | 30 | юрисконсульт | 6 | боязнь неудачи |
| 7. | 29 | менеджер по орг. и кадровой работе | 11 | одинаково |
| 8. | 22 | менеджер отдела внутреннего и въездного туризма  | 15 | мотивацияна успех |
| 9. | 22 | менеджер отдела внутреннего и въездного туризма | 20 | мотивацияна успех |
| 10. | 32 | менеджер отдела внутреннего и въездного туризма | 16 | мотивацияна успех |
| 11. | 25 | менеджер отдела внутреннего и въездного туризма | 18 | мотивацияна успех |
| 12. | 28 | менеджер отдела социальных проектов | 4 | боязнь неудачи |
| 13. | 27 | менеджер отдела социальных проектов | 15 | мотивацияна успех |
| 14. | 31 | менеджер отдела социальных проектов | 13 | одинаково |
| 15. | 34 | менеджер ГЛК | 17 | мотивацияна успех |
| 16. | 29 | менеджер ГЛК | 12 | одинаково |
| 17. | 29 | менеджер ГЛК | 19 | мотивацияна успех |
| 18. | 26 | менеджер ГЛК | 9 | мотивацияна успех |
| 19. | 30 | менеджер пункта проката | 5 | боязнь неудачи |
| 20. | 26 | менеджер пункта проката | 14 | одинаково |
| Средний балл |  |  | 12,9 |  |

Результаты тестирования по методике «Выявление мотивации к успеху или стремления избежать неудачи» следующие:

* от 1 до 7 баллов — 3 чел. или 20%;
* от 8 до 13 баллов — 4 чел. или 26,7%;
* от 14 до 20 баллов – 8 чел. или 53,3%.

Анализируя результаты этого теста, можно видеть, что подавляющая часть испытуемых показывает ориентированность на успех, чем боязнь неудачи, что очень важно в профессии менеджера, который во многом зависит от внешних обстоятельств.

В таблице 19 приведены основные характеристики людей, ориентированных на достижение успеха (высокая потребность в достижении успеха по сравнению с индивидами, ориентированными на избежание неудачи (низкая потребность в достижении успеха).

Таблица 19

Характеристики людей с высокой и низкой потребностью в достижении успеха

|  |  |
| --- | --- |
| Мотив достижения успеха | Мотив избегания неудачи |
| Высокая активность, желание действовать в направлении доставленной цели  | Низкая активность, боязнь действия  |
| Самостоятельность, уверенность в своих силах  | Уход от самостоятельности, стремление не действовать без указаний сверху  |
| Готовность идти на риск и уверенность в успехе  | Стремление не рисковать, перестраховаться  |
| Уверенность в правильности своихдействий  | Излишняя осторожность при принятии решений, боязнь неудачи и наказания  |
| Готовность к высокой степени ответственности | Стремление переложить ответственность за принятие решения на других  |
| Нацеленность на решение возникающих проблем  | Стремление избежать проблем или обойти их  |

Многочисленные исследования подтвердили связь мотивации достижения успеха с производительностью и эффективностью труда. Было выявлено, что руководители, которые успешно работали в условиях острой конкуренции, имели более высокую потребность в достижениях, чем их менее успешные коллеги. Было также обнаружено, что люди, добивающиеся успеха в соревновательных ситуациях, имеют уровень мотивации достижений значительно выше среднего уровня.

Руководители могут влиять на силу потребности в достижениях своих подчиненных, позволяя им проявлять больше самостоятельности, ответственности и инициативы, делая задания все более сложными, регулярно осуществляя оценку рабочих показателей, поощряя высокие рабочие результаты. Руководители, которые берут эту стратегию на вооружение, часто говорят, что стремятся сформировать у подчиненных психологию победителей.

*Методика 3. «Оценка степени удовлетворенности персонала условиями своей работы».*

Итоговые данные, полученные при тестировании с помощью этой методики, приведены в таблице 20.

Таблица 20

Данные о работниках ООО «ЯмалТур»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № респондента | Стаж работы в ООО «ЯмалТур» | Должность | Количес-тво баллов | Результат |
| 1. | 8 | зам. директора по туризму | 48 | оч. высокий |
| 2. | 5 | гл. бухгалтер | 43 | оч. высокий |
| 3. | 6 | зам. директора по орг. и правовой работе | 39 | высокий |
| 4. | 3 | управляющий ГЛК | 41 | оч. высокий |
| 5. | 4 | главный инженер | 34 | высокий |
| 6. | 9 | юрисконсульт | 42 | оч. высокий |
| 7. | 2 | менеджер по орг. и кадровой работе | 28 | средний |
| 8. | 4 | менеджер отдела внутреннего и въездного туризма  | 33 | высокий |
| 9. | 5 | менеджер отдела внутреннего и въездного туризма | 19 | низкий |
| 10. | 3 | менеджер отдела внутреннего и въездного туризма | 28 | средний |
| 11. | 6 | менеджер отдела внутреннего и въездного туризма | 33 | высокий |
| 12. | 3 | менеджер отдела социальных проектов | 37 | высокий |
| 13. | 1 | менеджер отдела социальных проектов | 16 | низкий |
| 14. | 8 | менеджер отдела социальных проектов | 41 | оч. высокий |
| 15. | 5 | менеджер ГЛК | 46 | оч. высокий |
| 16. | 4 | менеджер ГЛК | 37 | высокий |
| 17. | 3 | менеджер ГЛК | 21 | средний |
| 18. | 7 | менеджер ГЛК | 18 | низкий |
| 19. | 4 | менеджер пункта проката | 31 | высокий |
| 20. | 2 | менеджер пункта проката | 22 | средний |

Таким образом, результаты тестирования оказались следующими:

* 10-20 баллов (низкая степень) — 3 чел. или 15% опрошенных;
* 21-30 баллов (средняя степень) — 4 чел. или 20% опрошенных;
* 31-40 баллов (высокая степень) — 7 чел. или 35% опрошенных;
* 41-50 баллов (очень высокая степень) — 6 чел. или 30%.

Как видно из представленных в таблице 29 результатов, наибольшая степень удовлетворенности своей работой наблюдается среди руководства организации и некоторых менеджеров и консультантов. Наименее удовлетворены своей работой рядовые менеджеры

*Методика 4. «Оценка профессиональной направленности менеджеров»*

Данная методика предлагалась менеджерам, работающим в ООО «ЯмалТур», с тем, чтобы выявить потребности, которые повлияли на выбор данной профессии и на удовлетворенность работой по этой специальности.

Результаты тестирования по методике «Профессиональная направленность»:

* 0-35 баллов (ярко выраженная направленность на данную профессию) — 5 чел. или 33,3%;
* 36-70 баллов (средняя степень направленности на данную профессию) — 7 чел. или 46,6%;
* 71-98 баллов (низкая направленность на профессию) — 3 чел. или 20%.

Графические результаты тестирования представлены на рис. 10 и 11.

Очень показательны ответы на вопрос о том, какие причины побудили опрашиваемых выбрать профессию менеджера. Из 15 человек около половины (7) ответили, что профессия менеджера, консультанта им нравилась всегда и они сознательно стремились к этой работе. 3 человек указали на случайность своего выбора («так сложилось»). А вот 5 из них ответили, что попали в менеджеры под давлением обстоятельств. Таких примеров в сегодняшней жизни немало, ведь с развитием рынка, рыночных отношений, кризисном положении во многих производственных отраслях и высоком уровне безработицы немало людей были вынуждены покидать прежние места работы и устраиваться по той, специальности, которая была востребована на рынке труда.

Рис. 10. Результаты тестирования по методике 4.

Рис. 11. Распределение количества испытуемых по группам

Конечно, такая статистика малоприятна, ведь получается, что практически треть опрошенных выбрала профессию не по своему желанию. А ведь это значит, что такая работа может не приносить человеку удовлетворение, и последствия этой неудовлетворенности скажутся как на самом индивидууме, так и его клиентах.

Анализируя ответы на вопросы теста, интересно отметить мнение респондентов о том, что нужно делать, чтобы стать успешным менеджером. Подавляющее большинство (11 чел.) ответило, что для повышения квалификации стараются накапливать и анализировать свой опыт продаж и опыт своих коллег, наблюдая и анализируя их работу. В принципе это понятно — для многих приобретение собственного опыта считается более полезным, чем, например, чтение специальной литературы по искусству продаж и отношений с людьми — для них лучше один раз увидеть на практике, чем несколько раз услышать или прочитать.

Кстати, практически никто из опрошенных не ответил, что читает экономическую или психологическую литературу. Видимо, здесь сказывается, во-первых, нехватка времени и средств для покупки и изучения подобной литературы (не секрет, что многие книги об искусстве менеджмента недешевы), а также сложившийся в обществе стереотип профессии менеджера: «им может стать кто угодно, никакой специальной учебы для этого не требуется». В связи с этим показательно, что 4 человек из опрошенных ответили на вопрос о об использовании специальных средств для повышении своей успешности — «не думаю, что все это необходимо».

Обращают на себя внимание ответы на вопрос теста о том, какие эмоции испытывает менеджер от общения с клиентом. Очевидно, что это очень важная характеристика, ведь именно от этого зависит настроение работника, его желание работать, а также настроение и удовлетворение клиента. К сожалению, только 1 человек из опрошенных ответил, что всегда получает искреннее удовольствие от общения с клиентом. Конечно, с одной стороны это понятно: клиенты — это обычные люди, они имеют свои недостатки, зачастую «выплескивают» свое плохое настроение на окружающих и в этом мало приятного. Однако с другой стороны, и сами менеджеры — это тоже люди, которые могут и должны в силу профессиональных обязанностей управлять своими эмоциями и настроем, нацеливать себя на положительное отношение к людям, несмотря на их недостатки. Только тогда они смогут получать удовольствие от своей работы.

И конечно, вряд ли стоит рекомендовать работать по данной специальности тем, кто постоянно получает от общения с клиентами только отрицательные эмоции (судя по ответам — 1 чел.) или получают больше негатива, чем положительного (3 чел.) — это не пойдет на пользу ни этому человеку, ни его клиентам. Более реальна позиция тех менеджеров, которые указали, что получают больше положительных эмоций, чем отрицательных, ведь во многом это зависит и от них самих, от того, как они обслуживают покупателя.

Профессия менеджера-консультанта относится к той категории специальностей, психологическую основу которых составляет общение с людьми. Вот почему показательны с точки зрения направленности человека на профессию ответы на вопрос об общении с клиентом. «Я всегда стремлюсь создать у него приятное впечатление о себе» — так ответили более половины опрошенных (8 чел.). Это положительный настрой, свидетельствующий о том, что менеджеры заботятся не только о настроении своего клиента, не только о совершении конкретной сделки, но и, по большому счету, о поднятии престижа себя и своей компании в целом. Ответ «Я строю отношения с ним в зависимости от поведения клиента» выбрали 7 человек. Такая позиция понятна: если клиент вежлив, то и консультант в большинстве случаев будет вести себя корректно, однако, если клиент чем-то раздражен, обижен, в ответ на его претензии вряд ли стоит демонстрировать адекватную реакцию. А вот ответ «Не считаю нужным отвлекаться на это, он ведь приобретает наш продукт, а не друга» не выбрал никто, что можно рассматривать как неравнодушное отношение к своей профессии.

Все варианты практически поровну были выбраны при ответе на вопрос об условиях успешных сделок. 4 человека считают, что если клиент захотел купить тур еще до прихода в офис, вряд ли этому что-то помешает. Зачастую это так и бывает, в силу психологических причин, даже если ему не предложат конкретный пакет услуг, то клиент все равно выберет что-нибудь близкое, особенно, если ему поможет в выборе компетентный менеджер-консультант. 4 человека считают, что покупка тура — это результат сильного положительного впечатления, которое оказало конкретное предложение на потенциального клиента. 4 человека ответили, что успешное заключение сделки зависит от профессионализма менеджера, умеющего выгодно предложить тур и пакет услуг к нему и учитывающего индивидуальные особенности клиента. И в этом мнении есть доля истины, подтверждение чему можно найти, например, в системе сетевого маркетинга, где объем продаж зависит от конкретных людей, от того, как сработает конкретный консультант.

Еще один важный вопрос по поводу общения между менеджером и клиентом: насколько легко человек устанавливает контакты с незнакомыми людьми. Ведь любой клиент знает, что больше желания совершить покупку он испытывает тогда, когда менеджер с первого момента доброжелателен, приветлив, желает помочь. 5 человек ответили, что им очень легко и просто начать общение первыми. Думается, что это важное для менеджера качество будет помогать им в дальнейшем. 3 человека указали, что устанавливают контакты легко и просто, если незнакомец идет на общение первым. В большинстве случаев именно клиент является инициатором контакта с менеджером, однако хорошие управляющие нацеливают своих менеджеров на то, чтобы они сами подходили к клиентам и проявляли инициативу первыми.

Профессия менеджера требует от человека умения управлять своими эмоциями и чувствами, внутренней собранности, организованности. На выявление этих качеств направлен следующий вопрос «Что я делаю, если кто‑то из моих близких задерживается к назначенному времени». Люди, эмоционально неустойчивые, на этот вопрос выбирают ответ «я очень волнуюсь, представляя, что опоздание вызвано самыми ужасными обстоятельствами». Такие люди без видимых причин, используя свое богатое воображение, в любой неопределенной ситуации видят в основном плохое, им трудно справиться со своим волнением, что вряд ли будет способствовать спокойному разрешению ситуации.

Таким образом, по результатам исследования 7 человек смогли уверенно ответить, что им нравится профессия менеджера-консультанта.

Двоим испытуемым эта профессия не нравится вообще, так что им можно рекомендовать сменить профессию.

6 человек еще окончательно не определились в отношении профессии, к которой у них хоть и есть некоторые склонности, но все же они испытывают сомнение в правильности своего выбора.

Итоги проведенного изучения мотивации персонала были доведены не только до руководства, но и до тех сотрудников ООО «ЯмалТур», которые приняли в нем участие. Это было сделано для того, чтобы сотрудники и в дальнейшем были готовы к активному участию в опросах, поэтому они должны были быть проинформированы о полученных результатах и увидеть реальную пользу от самого факта участия в опросе.

Предполагалось, что после проведения опроса будут проведены следующие мероприятия:

* оперативное доведение до работников информации по итогам проведенного тестирования;
* доведение до работников мнения руководства о полученных результатах тестирования;
* выработка рекомендаций по улучшению мотивации персонала по итогам проведенного опроса.

3.3 Направления совершенствования управления мотивацией персонала

В последнее время больше внимания стало уделяться организации системы и процесса управления, мотивации персонала. Вследствие этого многие организация начинают перестраивать существующие системы работы с кадрами.

Но далеко не везде эти изменения повышают эффективность работы персонала и соответствуют действительным потребностям организации. Это происходит в силу того, что система мотивации кадров организация часто носит формальный характер, изменяется без предварительного анализа потребностей работников, без учета их желаний и требований.

Как показало проведенное исследование, лишь небольшая часть выбывших сотрудников связывает свое увольнение с объективными причинами: уходом на пенсию, призывом на военную службу. Большинство работников увольняются по собственному желанию из-за низкой заработной платы.

Кроме того, анализ мотивационной политики в ООО «ЯмалТур» выявил следующее моменты:

* оплата труда сотрудников организация не зависит от производительности и индивидуального вклада каждого работника;
* мотивация нематериальными стимулами на организация развита недостаточно;
* престиж работы на организации невысок, отсутствует сильная организационная культура;
* для сотрудников не ведется планирование карьеры;
* хотя имеются возможности повышения квалификации, однако пользуются этим немногие.

Улучшить ситуацию с текучестью кадров на ООО «ЯмалТур» поможет эффективная система подбора и мотивации кадров. Любая мотивационная система должна обеспечивать достаточно высокий уровень оплаты труда и достаточно высокий уровень жизни работника и членов его семьи. Для снижения текучести кадров в ООО «ЯмалТур» могут быть рассмотрены соответствующие предложения, например:

* совершенствовать условия оплаты труда;
* улучшать социальную сферу (предоставлять жилье, устраивать места для отдыха, организация питания на рабочих местах);
* увольнять всех уходящих по собственному желанию только после рассмотрения возможных компромиссов;
* проводить в офисах еженедельно кадровый день, воспитательные часы, курсы повышения квалификации, эффективности продаж.

Также руководству следует продумать ряд дополнительных мер по стимулированию труда работников. Например, можно предусмотреть оплату проезда работников к месту работу, организацию питания на рабочих местах, предоставление путевок для поправления здоровья работников в санаториях и профилакториях, выдача беспроцентных ссуд на приобретение жилья либо бытовой техники и мебели, и др.

На организации должны быть приняты меры для обязательного страхования от травм и смерти в результате несчастного случая работников профессий, связанных с риском: работники транспортного отдела, участка жизнеобеспечения, гиды, работники горнолыжного курорта.

Система материальной заинтересованности в ООО «Ямал-Тур» должна выстраиваться как система долгосрочного инвестирования в качество рабочей силы. Прежняя «уравниловка» в оплате труда работника на организации должна уступить место дифференцированной системе материального стимулирования. Дифференциация заработной платы и дополнительных материальных выплат может осуществляться в зависимости от профессионального статуса, уровня образования, квалификации, стажа работы на организации, значимости занимаемой должности.

Так, система материального стимулирования на ООО «ЯмалТур» может быть усовершенствована за счет введения дифференцированной сетки для начисления заработной платы в зависимости от стажа работы сотрудника на организации. Это поможет закреплять кадры на организации.

Задача персонала ООО «ЯмалТур» — расширение рынка и рост объема продаж. На начальном этапе (этапе агрессивного проникновения на рынок) оправдано установление значительного вознаграждения за объемы продаж сверх плана. Так, в случае выполнения плана оно может состоять из оклада и 40% премиальных, в случае перевыполнения плана устанавливается дополнительный процент от оклада за каждую единицу проданного продукта сверх нормы.

Однако часть работников не заинтересована в получении дополнительного вознаграждения за такие усилия, так как это требует с их стороны значительных затрат труда и времени. В этом случае не срабатывает, и мотивация к труду через влияние одних членов коллектива на других. Например, для женщин-работниц старше 40 лет, имеющих детей, сорокалетний возраст — это рубеж, за которым падает восприимчивость к инновациям и динамичным требованиям окружающей среды. В этой группе люди чаще заявляют, что им не нужно «прибавление и вычитание премии» в зависимости от результатов работы. Они требуют стабильного дохода из месяца в месяц и не заинтересованы в нестабильной и неопределенной премии.

В случае, когда цель по увеличению объема продаж и расширению рынка достигнута или заметно снижается прирост выручки, необходимо пересмотреть систему вознаграждения работников и ввести большее количество показателей для оценки результатов их труда.

Помимо премиальных выплат, можно использовать такой метод материального стимулирования как применение различных систем штрафных баллов, набираемых по числу нарушений правил и норм распорядка работы, трудовой дисциплины и т.д. Количество баллов, набранных за определенный период, является индивидуальной оценкой работы специалиста.

Также руководству следует продумать ряд дополнительных мер по стимулированию труда работников. Например, можно предусмотреть оплату проезда работников к месту работу, организацию питания на рабочих местах, предоставление путевок для поправления здоровья работников в санаториях и профилакториях, выдача беспроцентных ссуд на приобретение жилья либо бытовой техники и мебели, и др.

Одной из социальных особенностей работников рыночного организация, является болезненное внимание к проблеме социальной справедливости. Чтобы избежать конфликтов, связанных с порядком оплаты труда, доступ к информации о зарплате сотрудников можно ограничить, а заработную плату работники организация могут получать через банковскую систему по пластиковой карте, что в итоге снижает конфликтность и социально-психологическую напряженность в коллективе.

На благополучном, экономически стабильном организации, каким является ООО «ЯмалТур», применение только методов материального поощрения (и наказания) постепенно приведет к снижению заинтересованности персонала в результатах своего труда. Поэтому целесообразно сочетать методы материального и нематериального стимулирования. Эффективность нематериальных стимулов зависит от умелого индивидуального подхода в работе с персоналом.

Нематериальное стимулирование в ООО «ЯмалТур» должно задействовать следующие психологические, социальные аспекты трудовых отношений:

* создание условий для межличностных контактов в процессе труда;
* создание «единой команды»;
* периодические совещания с участием работников;
* высокая оценка и поощрение достигнутых результатов;
* открытые и доверительные отношения руководителя и работников;
* систематическое информирование коллектива о производственно-экономической ситуации организация, его перспективах, планах.

Повышают статус работника в его собственных глазах и в коллективе привлечение подчиненных к процессу управления организацием, делегирование прав и полномочий, стимулирование карьерного роста подчиненных, плановое обучение и переподготовка.

В плане морального стимулирования работников можно также порекомендовать руководителям ООО «ЯмалТур» чаще выражать своим сотрудникам положительную оценку их работы, руководствуясь правилами выражения одобрения.

Подводя итог, отметим, что применение разных способов мотивации работников в сложных условиях перехода к рыночной экономике позволяет значительно повысить успех работы организация и сделать более определенными перспективы его развития.

Совершенствование системы управления мотивацией и отдельных ее направлений позволит повысить качество работы персонала.

заключение

В последнее время в организациях туристического бизнеса особое внимание уделяется организации системы и процесса управления и мотивации персонала. Вследствие этого многие предприятия начинают перестраивать существующие системы работы с кадрами. Но далеко не везде эти изменения повышают эффективность работы персонала и соответствуют действительным потребностям организации. Это происходит в силу того, что система мотивации кадров предприятия часто носит формальный характер, изменяется без предварительного анализа потребностей работников, без учета их желаний и требований.

Опыт лидеров современного бизнеса показывает, что они добиваются успеха, если признают людей главным источником эффективного развития организации. В то же время неудачи в реализации их замыслов чаще всего связаны с отсутствием поддержки со стороны персонала. Нередко руководство детально разрабатывает стратегию и доводит до сведения всех работающих причины, но не детализирует для каждого работника. Корпоративные планы и заявления высших руководителей о целях нередко остаются только на словах.

Управление мотивацией основано на тесной связи управленческого и индивидуально-психологического ее содержания, на том, что управление социальной системой и человеком содержит в себе элемент согласования целей объекта и субъекта управления.

В данной работе была проанализирована деятельность ООО «ЯмалТур», занимающегося внутренним и въездным туризмом.

По итогам проведенного анализа динамики экономических показателей можно сделать следующие выводы. Финансовое состояние предприятия достаточно устойчиво. Увеличение показателей выручки от реализации, рентабельности, заработной платы положительно характеризует работу предприятия. Большая сумма чистой прибыли, оставшаяся в распоряжении предприятия, свидетельствует об эффективной работе предприятия.

Среднесписочная численность персонала за 2008 год составляет 56 человек. По сравнению с 2006 годом она увеличилась на 8,33%. Численность аппарата управления — 6 чел., специалистов — 7 чел., рабочих — 43 чел.

Изменения в численности происходят больше за счет приема работников, чем их выбытия. Это можно объяснить разными причинами, в основном это недостаточно высокая заработная плата, низкий уровень социальных гарантий, незаинтересованность в сохранении кадрового состава со стороны руководства.

Лишь небольшая часть выбывших сотрудников связывает свое увольнение с объективными причинами: уходом на пенсию, призывом на военную службу. Большинство работников увольняются по собственному желанию из-за низкой заработной платы.

Улучшить ситуацию может эффективная система подбора и мотивации кадров. Любая мотивационная система должна обеспечивать достаточно высокий уровень оплаты труда и достаточно высокий уровень жизни работника и членов его семьи. Для снижения текучести кадров в ООО «ЯмалТур» могут быть рассмотрены соответствующие предложения, например:

* совершенствовать условия оплаты труда;
* улучшать социальную сферу (предоставлять жилье, устраивать места для отдыха, организация питания на рабочих местах);
* увольнять всех уходящих по собственному желанию только после рассмотрения возможных компромиссов;
* проводить в офисах еженедельно кадровый день, воспитательные часы, курсы повышения квалификации, эффективности продаж.

Анализ материального стимулирования выявил, что оплата труда сотрудников предприятия не зависит от производительности и индивидуального вклада каждого работника. Нематериальное стимулирование на предприятия развито недостаточно. Престиж работы на предприятии невысок, сильная организационная культура отсутствует. Для сотрудников не ведется планирование карьеры, и хотя имеются возможности повышения квалификации, однако пользуются этим немногие.

Система материальной заинтересованности должна выстраиваться как система долгосрочного инвестирования в качество рекрутируемой рабочей силы. Поэтому система материального стимулирования на ООО «ЯмалТур» может быть усовершенствована за счет введения дифференцированной сетки в зависимости от стажа работы сотрудника на предприятии. Это поможет закреплять кадры на предприятии.

Внедрение сделанных рекомендаций позволит повысить мотивацию персонала ООО «ЯмалТур».

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Трудовой кодекс РФ //Консультант-Плюс.
2. Абрамова Н.Г. Персонал-технологии менеджмента /Н.Г.Абрамова. — М: Знание, 2006. — 490 с.
3. Аверченко Л.К. Психология и стратегия управления персоналом /Л.К.Аверченко. — Москва-Новосибирск, 2007. — 561 с.
4. Адамчук В.В., Ромашов О.Б., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда /В.В.Адамчук, О.Б.Ромашов, М.Е.Сорокина. — М.: Ново-Пресс, 2009. — 720 с.
5. Алехина О., Павлуцкий А. Служба персонала /О.Алехина, А.Павлуцкий //Управление персоналом. — 2006. — №11. — C. 56-59.
6. Андреев С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям. — М.: ЭКО-Пресс, 2007. — 320 с.
7. Аширова Д.А. Управление персоналом: Уч. пос. /Д.А.Аширова — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. — 432 с.
8. Белецкий И.П. Кадровый потенциал организатора производства /И.П.Белецкий. — Мн.: Новое знание, 2007. — 392 с.
9. Бреслав Л., Лисовик Б., Ломова И. Кадровый потенциал и пути его повышения //Человек и труд. — 2008. — №4. — С.19-21.
10. Васильев Ю.П. Управление персоналом производства: Опыт США /Ю.П.Васильев. — М.: Экономика, 2008. — 203 с.
11. Вейл П. Искусство менеджмента /П.Вейл. — М.: Вадим-Пресс, 2009. — 575 с.
12. Визюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка /И.В.Визюкова. — М.: Свет, 2007. — 398 с.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент /О.С.Виханский, А.И.Наумов. — М.: БЕК, 2007. — 390 с.
14. Генкин Б.М. Экономика и социология труда /Б.М.Генкин. — М.: Дело, 2008. — 311 с.
15. Дергунов В. Развитие системы управления персоналом организации /В.Дергунов //Бизнес. — 2006. — №10. — C.24-25.
16. Дятлов В.А., Кибанов А.Л. Управление персоналом /В.А.Дятлов, А.Л.Кибанов. — М.: Олбис, 2008. — 467 с.
17. Кацай М. Разрабатываем систему управления мотивацией персоналом /М.Кацай //Управление персоналом. — 2007. — №21. — С.40-43.
18. Кузнецов К. Мотивация персонала и стратегии фирмы /К.Кузнецов. — СПб.: Питер, 2008. — 482 с.
19. Кулинцев И.М. Экономика и социология труда /И.М.Кулинцев. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 782 с.
20. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда /Б.Г.Мазманова. — М.: Деловая книга, 2008. — 568 с.
21. Маренков Н.А., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организаций: Уч. пос. для студ. высш. уч. завед. /Н.А.Маренков, Н.Н.Косаренко. — М.: Академ. Проект, Трикста, 2007. — 464 с.
22. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие /Под ред. П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 312 с.
23. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение /Е.Б.Моргунов. — М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2006. — 264 с.
24. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: Уч. для студентов высш. уч. заведений /В.В.Музыченко. — М.: Изд. центр «Академия», 2008. — 528 с.
25. Омаров А.М. Управление и человек /А.М.Омаров. — М.: Экономика, 2007. — 515 с.
26. Политика доходов и заработной платы /Под ред. Савченко П.В., Кокина Ю.П. — М.: Юнити-ДАНА, 2006. — 217 с.
27. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. — М.: Аспект Пресс, 2008. — 278 с.
28. Согдан Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда /Ю.П.Согдан, Р.А.Яковлев. — М.: Экономика, 2007. — 475 с.
29. Старобинский Э.И. Как управлять персоналом. — Изд. 4-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. — 368 с.
30. Труд и социальное развитие: Словарь. — М.: Социс, 2007. — 560 с.
31. Управление персоналом организации /Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 512 с.
32. Управление персоналом: уч. пособ. для студ. вузов /Под ред. проф. П.Э.Шлендера. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 320 с.
33. Управление персоналом: Энциклопедический словарь /Под ред. проф. Ю.М.Легкова. — М.: ЭКО-пресс, 2008. — 683 с.
34. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. — 5-е изд., испр. и доп. — М.: Дело, 2007. — 448 с.
35. Экономика труда: Уч. пос. /Под ред. Н.С.Новоселова. — М.: Бизнес-пресс, 2009.

Приложения

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**Паспорт ООО «ЯмалТур» в Едином федеральном реестре туроператоров**

|  |
| --- |
| ООО "Ямалтур" |
| Реестровый номер | МТ3 002348 |
| Сокращенное фирменное наименование: | ООО "Ямалтур" |
| Юридические адрес: | 629008, Тюменская область, ЯНАО, г. Салехард, ул. Чубынина, 24 |
| Почтовый (фактический) адрес: | 629008, Тюменская область, ЯНАО, г. Салехард, ул. Чубынина, 24 |
| ОГРН: | 1068901013543 |
| ИНН: | 8901019080  |
| Финансовое обеспечение |
| Способ финансового обеспечения | договор страхования гражданской ответственности туроператора |
| Размер финансового обеспечения: | 30000000 |
| Договор: | 09158В6000368 от 19/03/2009 |
| Срок действия финансового обеспечения: | с 15/06/2009 по 14/06/2010  |
| Наименование организации, предоставившей финансовое обеспечение | ОАО "Военно-страховая компания" |
| Адрес (место нахождения) организации, предоставившей финансовое обеспечение: | 121552, г. Москва, ул. Островная, д.4 |
| Почтовый адрес организации, предоставившей финансовое обеспечение: | 121552, г. Москва, ул. Островная, д.4 |
| Сфера туроператорской деятельности: | внутренний туризм международный въездной международный выездной  |
| Адреса структурных подразделений: | нет |
| Дата и номер приказа Ростуризма о внесении сведений в единый федеральный реестр туроператоров |
| Дата приказа: | 26/10/2009 |
| Номер приказа: | 275 |
| Номер выданного свидетельства: | 022630 |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**Программы некоторых видов туров**

**Рыболовный тур "Живое серебро Ямала" (пос. Белоярск)**

**Продолжительность тура:** 3 дня / 2 ночи.

**Сроки проведения**: август-сентябрь

**Протяженность маршрута:** 150 км

**Количественный состав группы**: 5 человек

**Средства передвижения:** моторные лодки, катер 110.

**Стоимость тура на человека:** 12 238 рублей

**Общая стоимость тура:** 73 427 рублей

**Программа тура:**

**1 день**

18.00 - Трансфер: пос. Аксарка - пос. Белоярск (катер "КС-110" (рейсовый).

21.30 - Переезд: пос. Белоярск - место рыбалки (моторные лодки).

22.30 - Прибытие на место. Установка палаточного лагеря. Размещение в лагере.

23.00 - Ужин.

**2 - 3 день**

08.00 - Завтрак.

09.00 - Рыбалка (спиннинг (нельма, щука).

14.00 - Обед.

15.00 - Рыбалка.

19.00 - Ужин.

**4 день**

06.00 - Переезд: место рыбалки - пос. Белоярск (моторные лодки).

08.00 - Трансфер: пос. Белоярск - пос. Аксарка (катер "КС-110").

**В стоимость тура включено:**

Аренда моторных лодок с егерями на период проведения рыбалки;

Билеты на катер "КС-110";

Услуги гида проводника;

Аренда туристского инвентаря (палатки, спальные мешки, коврики);

Страховка.

**Дополнительно оплачивается:**

Приобретение провизии.

**Обязательные условия:**

Маршрут не требует специальной физической подготовки. Участники тура должны иметь соответствующую обувь и одежду, позволяющую чувствовать себя комфортно в природных условия Крайнего Севера, защиту от комаров.

**Дополнительная информация:**

Территория ЯНАО лежит в зоне пограничного контроля РФ и для въезда необходимо оформление специальных документов, (сроки подачи документов: для граждан России за 30 дней до начала тура, для иностранных граждан за 60 дней до начала тура.

**Экспедиционно-этнографический тур "Весеннее кочевье по полуострову Ямал"**

**Продолжительность тура:** 13 дней / 12 ночей.

**Период проведения:** март.

**Средства передвижения:** Автобус, вездеход Трэкол.

**Общая протяженность маршрута:** 640 км.

**Стоимость тура на 1 человека при группе:**

* 2 человека 188 286 рублей.
* 4 человека 97 921 рублей.
* 6 человек 73 340 рублей.
* 8 человек 83 649 рублей.
* 10 человек 69 264 рублей.

**Программа тура:**

**1 день**

17.30 - Встреча в аэропорту г. Салехард. Трансфер: аэропорт - пос. Октябрьский (автобус);

19.00 - Прибытие в гостиницу горнолыжного комплекса пос. Октябрьский. Размещение в гостинице.

20.00 - Размещение, ужин в кафе гостиницы;

**2 день**

09.00 - Завтрак в кафе гостиницы;

10.30 - Трансфер: пос. Октябрьский - с. Аксарка (автобус);

12.30 - Трансфер: с. Аксарка - с. Яр-Сале ("Трэкол");

15.30 - Прибытие в пос. Салемал. Обед (сухой паек);

19.30 - Прибытие в с. Яр-Сале. Размещение в гостинице квартирного типа.

20.00 - Ужин.

**3-10 дни**

08.00 - Завтрак. Переезд до реки Салета (территория общины "Нгэрм");

11.00 - Прибытие на территорию общины "Нгэрм", (с 29 марта по 6 апреля (9 дней/8 ночей) группа находится на территории общины "Нгэрм").

**11 день**

08.00 - Завтрак;

09.00 - Выезд по маршруту: район реки Салета - с. Яр-Сале;

13.00 - Прибытие в с. Яр-Сале. Размещение в гостинице квартирного типа. Участие в национальном празднике "День оленевода".

**12 день**

06.00 - Завтрак;

07.00 - Трансфер: с. Яр-Сале - ГЛК Октябрьский (автобус);

11.00 - Прибытие в пос. Салемал. Обед (сухой паек);

17.00 - Прибытие в г. Салехард. Обзорная экскурсия по вечернему городу, единственному городу на Полярном круге. Вручение именного сертификата, подтверждающего этот факт;

19.00 - Ужин в ресторане "Охота";

21.00 - Трансфер: г. Салехард - ГЛК Октябрьский. Размещение в гостинице.

**13 день**

08.00 - Завтрак в кафе гостиницы.

08.30 - Трансфер: ГЛК Октябрьский - аэропорт г. Салехард (автобус, паромная переправа р. Обь);

10.10 - вылет авиарейса: Салехард - Москва.

**В стоимость тура включено:**

Трансфер и транспортное обслуживание по программе тура;

Услуги сопровождающего;

Страховка;

Проживание в гостинице ГЛК Октябрьский пос. Октябрьский (2-х местные номера);

Услуги территориально-соседской родовой общины "Нгэрм";

Обзорная экскурсия по г. Салехард;

Питание, согласно программе тура.

**Дополнительная информация:**

Маршрут не требует специальной физической подготовки, специального снаряжения. Участники тура должны иметь соответствующую обувь и одежду, позволяющую комфортно чувствовать себя в природных условиях.

**Обязательные условия:**

Наличие огнестрельного оружия, охотничьего билета, разрешения на хранение, ношение и перевозку огнестрельного оружия.

**Оформление документов, разрешающих въезд на территорию ЯНАО**: сроки подачи документов: для граждан России за 30 дней до начала тура, для иностранных граждан за 60 дней до начала тура.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

**Фрагмент анкеты, которая использовалась в практике работы крупной международной компании «Auto United Group»**

Данная анкета разработана с целью исследования удовлетворенности различными аспектами работы сотрудников нашей компании. Исследование является выборочным, то есть охватывает только часть сотрудников, выбранных случайным образом.

Анкета является анонимной, то есть руководство компании получит только статистически обработанную информацию (проценты разных вариантов ответов и рассчитанные индексы удовлетворенности работой).

*Инструкции по заполнению анкеты*

Часть 1 «Общая информация» предназначена для учета демографических данных. Внесите их. Ни фамилий, ни инициалов, ни каких-либо иных подписей там быть не должно.

Часть 2 «Основные вопросы» содержит 50 вопросов. Вы должны выбрать один ответ из пяти вариантов и отметить его галочкой, как показано ниже:

* Не согласен(а)
* Скорее не согласен(а)
* Скорее согласен(а)
* Согласен(а) полностью
* Затрудняюсь ответить

۷√

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

**Методика 1. «Оценка практики управления»**

**Анкета для методики**

**Уважаемый участник!**

Мы просим Вас заполнить все пункты прилагающейся анкеты.

**а) Ваш возраст (отметьте соответствующий вариант):**

⁪ 18-25 лет ⁪ 26-35 лет ⁪ 36-45 лет ⁪ 46 лет и старше

**б) Пол \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**в) Стаж работы в данной организации:**

**(полных) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ лет**

Внимательно прочтите каждое приведенное ниже утверждение. Напротив каждого утверждения обведите кружком цифру, отражающую степень вашего согласия с ним, в соответствии со шкалой, приведенной в таблице:

|  |  |
| --- | --- |
| Степень согласия | Варианты ответов |
| +3 | совершенно согласен |
| +2 | в основном согласен |
| +1 | скорее согласен, чем не согласен |
| 0 | не могу сказать, согласен или нет |
| -1 | скорее не согласен, чем согласен |
| -2 | в основном не согласен |
| -3 | совершенно не согласен |

Выберите из предложенных вариантов только один, в большей степени отражающий Ваше мнение.

Старайтесь отвечать быстро, не задумываясь над деталями предложенных ситуаций. Честно и свободно выражайте свое мнение и помните, что в предлагаемой анкете нет «правильных» и «неправильных» ответов, нам интересны общие направления деятельности современного руководителя по мотивации персонала.

**Вопросы анкеты**

1. Работникам, очень хорошо выполняющим свою работу, следует давать особые надбавки к зарплате.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

2. Наличие четких правил и инструкций помогает работникам избежать ошибок в работе и несчастных случаев.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

3. Работникам следует напоминать, что их занятость и благосостояние зависит от конкурентоспособности компании.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

4. Руководители должны уделять серьезное внимание условиям, в которых работают подчиненные.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

5. Руководителям следует обращать особое внимание на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

6. Для большинства людей большое значение имеет признание их личных достижений в работе.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

7. Для достижения высоких рабочих результатов важно, чтобы работник встречал понимание и поддержку со стороны других членов коллектива.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

8. Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были задействованы в работе максимально полно.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

9. Важными факторами, удерживающими работников в компании, являются предоставляемые льготы и меры социальной защиты.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

10. В каждой работе можно найти возможности для творчества и проявления инициативы.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

11. Многие работники стремятся выполнить свою работу как можно лучше.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

12. Руководству следовало бы проявлять большую заботу о людях, организуя различные мероприятия во внерабочее время.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

13. Для многих работников важным стимулом является возможность полнее раскрыть в работе свой потенциал.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

14. Гордость за хорошо выполненную работу является серьезным стимулом для многих людей.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

15. Хорошие отношения в неформальных рабочих группах во многом определяют высокие рабочие результаты отдельных работников.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

16. Оплата труда работников должна зависеть только от их рабочих результатов — «кто не работает, тот не ест».

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

17. Для работников важна возможность прямого диалога с вышестоящим руководством.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

18. Работники должны иметь возможность планирования собственной деятельности и принятия самостоятельных решений.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

19. Для работников важнее всего уверенность в завтрашнем дне.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

20. Хорошее оборудование определяет отношение работника к своему рабочему месту и к организации.

+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

**Ключ к расшифровке данных теста и шкала для определения результатов тестирования приведены в следующих таблицах**

Таблица — Ключ к тесту методики 1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Потребность в самоактуализации | Потребность в уважении | Потребность в принадлежности | Потребность в безопасности | Базовые потребности  |
| № вопроса | Баллы | № вопроса | Баллы | № вопроса | Баллы | № вопроса | Баллы | № вопроса | Баллы |
| 10 |  | 6 |  | 5 |  | 2 |  | 1 |  |
| 11 |  | 8 |  | 7 |  | 3 |  | 4 |  |
| 13 |  | 14 |  | 12 |  | 9 |  | 16 |  |
| 18 |  | 17 |  | 15 |  | 19 |  | 20 |  |
| Итого |  | Итого |  | Итого |  | Итого |  | Итого |  |

В ячейки таблицы нужно занести полученные ответы и суммировать баллы по каждой характеристике. Для оценки результатов тестирования нужно отметить в соответствующей шкале (см. следующую таблицу) полученную сумму баллов из строки «Итого» в таблице-ключе.

Таблица — Шкала для определения результатов тестирования по методике 1

|  |  |
| --- | --- |
| Потребности | Баллы |
| Самоактуализация  | -12 | -10 | -8 | -6 | -4 | -2 | 0 | +2 | +4 | +6 | +8 | +10 | +12 |
| Уважение  | -12 | -10 | -8 | -6 | -4 | -2 | 0 | +2 | +4 | +6 | +8 | +10 | +12 |
| Принадлежность  | -12 | -10 | -8 | -6 | -4 | -2 | 0 | +2 | +4 | +6 | +8 | +10 | +12 |
| Безопасность  | -12 | -10 | -8 | -6 | -4 | -2 | 0 | +2 | +4 | +6 | +8 | +10 | +12 |
| Базовые потребности  | -12 | -10 | -8 | -6 | -4 | -2 | 0 | +2 | +4 | +6 | +8 | +10 | +12 |
| Уровень | Низкий уровень | Средний | Высокий уровень |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 5**

**Методика 2. «Выявление мотивации к успеху или стремления избежать неудачи»**

**Инструкция по заполнению.**

По каждому пункту испытуемому нужно выбрать тот вариант ответа («Да» или «Нет»), который отражает его мнение, и поставить значок «Х» в соответствующей графе.

Вопросы к методике 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Утверждения | Да | Нет |
| 1. Начиная работу, я надеюсь на успех.  |  |  |
| 2. Я активен в работе.  |  |  |
| 3. Я стремлюсь к проявлению инициативы.  |  |  |
| 4. При поручении мне ответственных заданий я стараюсь по возможности найти причины отказа от них.  |  |  |
| 5. Я замечал за собой, что я выбираю либо слишком легкие задания, либо невыполнимые.  |  |  |
| 6. При встрече с препятствиями я, как правило, не отступаю и ищу способы их преодоления.  |  |  |
| 7. Когда после успехов идут неудачи, я склонен менять свой взгляд на прошлые достижения.  |  |  |
| 8. Эффективность моей работы в основном зависит от моей целеустремленности, а не от контроля со стороны руководства.  |  |  |
| 9. При выполнении достаточно трудных заданий в условиях дефицита времени я показываю худшие результаты, чем обычно.  |  |  |
| 10. Я склонен проявлять настойчивость в достижении цели.  |  |  |
| 11.Я склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.  |  |  |
| 12. Если я рискую, то с расчетом.  |  |  |
| 13. Я не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует контроль со стороны начальства.  |  |  |
| 14. Я предпочитаю ставить перед собой достаточно трудные, но достижимые задачи.  |  |  |
| 15. В случае неудачи при выполнении задания мой интерес к нему падает.  |  |  |
| 16. Если после неудач начинается полоса успехов, я забываю о своих неудачах.  |  |  |
| 17. Я предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.  |  |  |
| 18. При работе в условиях дефицита времени я показываю лучшие результаты, даже если задания достаточно трудные.  |  |  |
| 19. В случае неудачи я, как правило, не отказываюсь от решения поставленной задачи.  |  |  |
| 20. Если я сам выбрал для себя задание, то в случае неудачи оно становится еще более интересным для меня.  |  |   |

**Ключ к тесту**

Один балл получают ответы «Да» на утверждения 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18-20 и ответы «нет» на утверждения 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17,1.

По результатам теста подсчитывается общее количество баллов:

* от 1 до 7 баллов — для респондента характерна боязнь неудачи.
* от 8 до 13 баллов — это свидетельствует о том, что для респондента характерно как стремление к успеху, так и избегание неудачи.
* от 14 до 20 баллов — респондента отличает мотивация на успех.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 6**

**Методика 3. «Оценка степени удовлетворенности персонала условиями своей работы»**

Респонденты должны указать, в какой мере их удовлетворяют перечисленные в анкете стороны работы, используя следующую шкалу:

* 5 — вполне удовлетворяет
* 4 — скорее удовлетворяет, чем нет
* 3 — не могу сказать, удовлетворяет или нет
* 2 — скорее не удовлетворяет
* 1 — совершенно не удовлетворяет.

Вопросы теста для определения удовлетворенности работой

|  |  |
| --- | --- |
| Условия работы | Баллы |
| 1. Размер заработной платы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Сам процесс выполняемой работы  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Перспективы профессионального и служебного роста  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Взаимоотношения с руководством  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Важность и ответственность выполняемой работы  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Надежность места работы, уверенность в завтрашнем дне  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Насколько эффективно организована работа в целом  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

После заполнения анкеты подсчитывается количество баллов.

* 10-20 баллов — низкая степень удовлетворенности работой;
* 21-30 баллов — средняя степень удовлетворенности работой;
* 31-40 баллов — высокая степень удовлетворенности работой;
* 41-50 баллов — очень высокая степень удовлетворенности.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 7**

**Методика 4. «Оценка профессиональной направленности менеджеров»**

**Инструкция по заполнению анкеты**

Нужно внимательно прочесть вопрос и варианты ответов на него, выбрать из предложенных вариантов только один, в большей степени отражающий мнение респондента, и отметить галочкой букву выбранного ответа.

1. Ваш возраст \_\_\_\_\_

Пол \_\_\_\_

Семейное положение:

а) не замужем (холост)

б) замужем (женат)

в) разведена (разведен)

2. Детей у меня:

а) нет

б) один

в) двое

г) трое и более

3. Образование:

а) среднее

б) среднее специальное (экономика и менеджмент туризма)

в) среднее специальное (другое) - уточните, какое

г) высшее (экономика и менеджмент туризма)

д) высшее () - уточните, какое

4. Опыт работы в сфере туризма:

а) до 1 года

б) от 1 года до 3 лет

в) от 3 лет до 5 лет

г) от 5 до 10 лет

д) от 10 до 15 лет

е) свыше 15 лет

5. Работа в качестве менеджера для меня:

а) основная и постоянная

б) основная, но временная

в) дополнительная к основной

6. Я стал(а) менеджером по туризму:

а) сознательно («всегда хотел(а) работать в этой сфере»)

б) случайно («так само собой получилось»)

в) под давлением обстоятельств («жизнь заставила»)

7. Если бы я мог(ла) выбрать профессию исключительно по интересу, то:

а) стал(а) бы только менеджером

б) скорее стал(а) бы менеджером, чем каким-то иным специалистом

в) скорее стал(а) бы каким-то иным специалистом, чем менеджером

г) не стал(а) бы менеджером ни за что

8. Думаю, что я наиболее склонен (склонна) к работе:

а) с техникой

б) с людьми

в) с природой и животными

г) с цифрами и документами

д) с художественными образами (музыка, театр, живопись и т.п.)

9. Работа менеджера по туризму мне:

а) очень нравится и интересна

б) скорее нравится и интересна

в) скорее не нравится и не интересна

г) совсем не нравится и не интересна

10. Если бы это зависело только от меня, то:

а) я обязательно получил(а) бы специальное образование и повышал(а) бы свою квалификацию

б) не думаю, что стал(а) бы получать специальное образование и повышать свою квалификацию

в) я уже обучаюсь по профилю своей работы

г) для работы менеджером по туризму нет необходимости в специальном образовании

11. Думаю, что в обозримом будущем:

а) я продолжу работать в этой компании

б) поднимусь по карьерной лестнице (стану старшим менеджером или начальником отдела)

в) уйду из сферы туризма и займусь чем-то другим

г) не задумываюсь над этим

12. Для того, чтобы стать более успешным менеджером:

а) я стараюсь накапливать и анализировать свой собственный опыт

б) я стараюсь перенять опыт своих коллег, наблюдая и анализируя их работу

в) я обращаюсь к чтению специальной литературы по искусству менеджмента и отношений с людьми

г) использую все вышеперечисленное

д) не думаю, что все это необходимо

13. Если бы это зависело только от моего желания, то:

а) я обязательно приобрел(а) бы те услуги, которые предлагаю своим клиентам

б) я приобрел(а) бы , но дешевле

в) я приобрел(а) бы, но качественнее

г) я скорее не приобретал(а) бы его, сделав выбор в пользу другого варианта

14. Что касается тех туристических услуг, который я предлагаю:

а) я могу подробно охарактеризовать их (включая достоинства и недостатки)

б) я могу дать лишь общую характеристику

15. У меня больше шансов продать турпакет, если клиент:

а) мужчина

б) женщина

в) мужчина с женщиной

г) женщина с мужчиной

д) не зависит от вышеназванных факторов

16. У меня больше шансов продать турпакет, если клиент:

а) юношеского возраста (до 20 лет)

б) молодого возраста (от 20 до 30 лет)

в) зрелого возраста (от 30 до 40 лет)

г) старшего возраста (от 40 до 55 лет)

д) пенсионного возраста (старше 55-60 лет)

е) не зависит от возраста

17. У меня больше шансов продать турпакет, если клиент:

а) пришел один

б) пришел с супругом(ой)

в) пришел с супругом(ой) и ребенком

г) пришел с внуком (внучкой)

д) не зависит от вышеназванных факторов

18. В общении с клиентом я мысленно ставлю себя на его место для того, чтобы понять, что он чувствует и как относится к ситуации:

а) всегда

б) иногда

в) никогда

19. От общения с клиентом я:

а) всегда получаю искреннее удовольствие

б) скорее получаю положительные эмоции, чем отрицательные

в) скорее получаю отрицательные эмоции, чем положительные

г) всегда получаю отрицательные эмоции

20. В общении с клиентом я чаще выступаю в роли:

а) личного друга, честно предупреждающего обо всех возможных упущениях заинтересовавшего турпакета

б) консультанта, сообщающего уравновешенную в положительных и отрицательных моментах информацию о заинтересовавшем турпакете

в) советчика, отмечающего только положительные стороны турпакета и отрицающего все возможные сомнения клиента

г) нейтрального наблюдателя, лишь принимающего деньги за услуги

21. В общении с клиентом:

а) я всегда стремлюсь создать у него приятное впечатление о себе

б) я строю отношения с ним в зависимости от его поведения

в) не считаю нужным отвлекаться на это

22. Когда человек приходит в мой офис:

а) я всегда предпринимаю действия для обмена информацией и уточнения запросов потенциального клиента

б) стараюсь не замечать его, предоставляя ему свободу в выборе и принятии решения

в) наблюдаю за ним и своевременно реагирую на запросы и просьбы

23. Стараясь оценить вероятность того, что клиент приобретет наши услуги, я ориентируюсь на такие признаки человека:

а) внешний вид и одежда клиента

б) невербальные признаки (действия, жесты, мимика) его поведения

в) речевые высказывания клиента

г) даже не пытаюсь оценивать эту вероятность, п.ч. это почти невозможно

24. Когда я помогаю клиенту в выборе турпакета, то:

а) использую личные оценки (Это подойдет Вам по стоимости и времени)

б) использую косвенные оценки (Этот тур очень популярен в этом сезоне)

в) использую и личные и косвенные оценки

г) вообще избегаю каких-либо оценок

25. Если я чувствую, что в общении с клиентом не вполне могу удовлетворить его запросам, то:

а) признаю недостаток своего опыта и прибегну к помощи более опытного менеджера

б) просто переадресую клиента другому, более опытному менеджеру

в) поскорее завершу общение с ним, чтобы никто не заметил моего фиаско

г) посоветую клиенту точно определиться с собственными запросами, и только после этого приходить в нашу фирму

26. Считаю, что успешная продажа турпакета — это результат, в первую очередь:

а) желания клиента приобрести тур, сформировавшегося еще до его прихода в офис

б) сильного положительного впечатления, которое оказал данный пакет услуг на потенциального клиента («Вот это супер! Я это хочу!»)

в) профессионализма менеджера, умеющего выгодно предложить товар и учитывающего индивидуальные особенности клиента

г) других обстоятельств (уточните)

27. Самое трудное и неприятное в моей работе:

а) каждый день вступать в общение с большим числом незнакомых людей

б) обслуживать клиента, угождая его запросам и потребностям

в) нести ответственность за проданный турпакет

г) испытывать постоянный страх возникновения конфликтной ситуации с клиентом и возможных жалоб с его стороны

д) испытывать постоянный страх возникновения конфликтной ситуации с администрацией и возможных санкций с ее стороны

е) другое (уточните)

28. Существующее мнение о том, что «каждый человек имеет то, что он заслуживает»:

а) правильное и справедливое

б) скорее правильное и справедливое, чем наоборот

в) скорее неправильное и несправедливое

г) совсем неправильное и несправедливое

29. Я считаю себя внешне привлекательным человеком:

а) да, очень привлекательным

б) скорее привлекательным, чем непривлекательным

в) скорее непривлекательным

г) совсем непривлекательным

30. Я считаю себя уверенным человеком:

а) да, очень уверенным

б) скорее уверенным, чем неуверенным

в) скорее неуверенным

г) совсем неуверенным

31. Я устанавливаю контакты с незнакомыми людьми:

а) очень легко и просто, начиная общение первым(ой)

б) легко и просто, если незнакомец идет на общение первым

в) только в случае, когда это крайне необходимо

г) для меня это всегда было большой проблемой

32. Замечаю, что незнакомцы обращаются ко мне (например, чтобы уточнить который час или маршрут движения транспорта):

а) очень часто, как будто даже выбирая меня среди прочих прохожих

б) скорее часто, чем редко

в) редко, только когда обратиться больше не к кому

г) никогда не обращаются ни с чем подобным

33. Такое качество, как любопытство (например, к людям, их жизни, обстоятельствам и ситуациям, меня прямо не затрагивающим):

а) совсем не присуще мне

б) скорее не присуще мне, чем наоборот

в) скорее присуще мне

г) очень присуще мне

34. Если кто-то из моих близких задерживается к назначенному времени:

а) я не волнуюсь, объясняя опоздание обычными обстоятельствами, и спокойно ожидаю его

б) я волнуюсь

в) я очень волнуюсь, представляя, что опоздание вызвано самыми ужасными обстоятельствами

35. Думаю, что в целом я и моя жизнь:

а) очень гармоничная и счастливая

б) скорее гармоничная и счастливая, чем наоборот

в) скорее негармоничная и несчастливая

г) совсем негармоничная и несчастливая.

**Оценка результатов.**

Каждый ответ оценивается в баллах по следующей схеме:

* ответ а) — 0 баллов;
* ответ б) — 1 балл;
* ответ в) — 2 балла;
* ответ г) — 3 балла;
* ответ д) — 4 балла;
* ответ е) — 5 баллов.

Затем подсчитывается количество баллов.

**Результаты теста**

Максимальное количество баллов — 98.

От 0 до 35 очков. Вы просто созданы для этой профессии. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, легко избегаете критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, и когда им требуется помощь, вы всегда готовы ее оказать. Вы точны, целеустремленны, напористы, но в то же время доброжелательны. Вы отлично ладите с людьми и любите общаться.

От 36 до 70 очков. О вас говорят, что вы принципиальная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения. И за это вас уважают. Вы твердо знаете, чего хотите, и иногда это мешает вам услышать мнение других людей. Для вас не существует авторитетов, вы привыкли доверять только собственному опыту и собственным глазам. Возможно, вам не хватает именно этого – чуточку доверия, чтобы стать хорошим менеджером.

От 71 до 98 очков. Возможно, вы слишком поспешно приняли решение о выборе будущей профессии. Вы ищете поводы для споров, большая часть которых излишня, мелочна. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать тираном? Покупатель очень не любит, когда ему навязывают мнение со стороны, но, похоже, Вам все равно.