СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

Глава 1. Теоретические аспекты мотивации 6

# 1.1. Понятие мотивации и мотива 6

1.2. Методы мотивации 9

* + 1. Экономические методы мотивации 10

1.2.2. Нематериальные стимулы к труду 11

Глава 2. Классические теории мотивации 14

2.1. Содержательные теории мотивации 14

2.1.1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу 14

## 2.1.2. Теория потребностей МакКлелланда 17

## 2.1.3. Двухфакторная теория Герцберга 19

2.2. Процессуальные теории мотивации 21

2.2.1. Теория ожиданий 21

2.2.2. Теория справедливости 25

2.2.3. Модель Портера-Лоулера 26

Глава 3. Анализ системы управления мотивации персонала на предприятиях туриндустрии г. Мурманска 29

3.1. Анализ состояния системы управления мотивации персонала на предприятиях туриндустрии г. Мурманска 29

# 3.2. Практические рекомендации по усовершенствованию системы мотивации персонала 34

Заключение 38

Список литературы 42

Приложение 44

# ВВЕДЕНИЕ

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организацией по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменений условий и содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности.

Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента.[[1]](#footnote-1)

За последние 25 лет лишь несколько проблем в теории управления обсуждались также горячо как вопрос о том, что является стимулом для работников в коммерческих организациях. Мотивация служащих в индустрии туризма является одной из горячих точек, создающих для руководителей постоянные проблемы. До сих пор мотивация к труду и связанное с этим состояние морали в производственных отношениях являются важнейшими факторами успеха любой организации в сфере гостеприимства, в значительной степени зависимой от эффективных межличностных отношений работника и клиента.[[2]](#footnote-2)

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно “работают” на бумаге, то они также хорошо будут “работать” и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее.

Основополагающим фактором успеха организаций, работающих на современном рынке товаров и услуг, являются люди, работающие там. В первую очередь таких грамотных и нужных людей необходимо найти, а это, как известно каждому руководителю, не так просто. После того, как такой человек найден, начинаются другие проблемы, в основном это проблемы, связанные с отсутствием мотивации человека к трудовой деятельности. Это очень опасно, потому что отсутствие мотивации порождает нежелание работать, а в последствии и желание вообще поменять работу.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Конечно, каждый руководитель мечтает о целеустремленных и работоспособных служащих, но достоин ли он их? Создал ли он такой характер производственных отношений и обстановку в целом, которые стимулировали бы такое поведение?

Вполне реальны также проблемы подбора, обучения и сохранения квалифицированных специалистов, но если взять ценность этих работников для организации еще и с точки зрения затрат, которые потребовались бы в случае их замены, становится понятным то значение, которое руководители предприятий уделяют использованию психологических и материальных способов создания заинтересованности в труде.

Тема мотивации в нашей стране была актуальна всегда, но в настоящее время, с переходом на рыночные отношения, эта проблема обострилась, так как особую цену приобрели качество обучения и впоследствии продуктивность трудовой деятельности. Именно это определяет актуальность выбранной темы.

Цель курсового проекта: провести анализ управления мотивации персонала на предприятиях туристской индустрии г. Мурманска.

Указанная цель влечет за собой следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала.
2. Провести краткий обзор классических теорий мотивации и их использования в сфере управления.
3. Провести исследование системы мотивации персонала на примере турфирм г. Мурманска.
4. Разработать практические рекомендации по усовершенствованию управления мотивацией персонала для предприятий туриндустрии г. Мурманска.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ

# Понятие мотивации и мотива

Мотивация – стимулирование деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей.

Мотивы к труду появляются, когда в распоряжении общества имеется необходимый набор благ, который соответствует потребностям человека. При этом мотивы деятельности человека могут быть экономическими и неэкономическими. Первые связаны с возможностью получить материальные выгоды, повышающие благосостояние человека. Вторые, являясь косвенными, облегчают получение как прямых материальных выгод так и большего свободного времени и соответствующих духовных благ.

Критерием в распределительных отношениях выступают статусные различия (должность, квалификационные разряды, звания и т.п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе. Мотивы труда различаются:

* по потребностям, которые человек стремиться удовлетворить посредством трудовой деятельности;
* по благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих нужд;
* по уровню цены, которую работник готов заплатить за получение необходимых благ.[[3]](#footnote-3)

Существует определенная система мотивов к труду. В нее входят мотивы: содержательности труда, его полезности; статусные, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности; получение материальных благ; ориентированные на определенную интенсивность работы.

Мотивы к труду формируется до начала трудовой деятельности. Человек усваивает ценности, нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду.

Если проанализировать мотивацию как процесс, то можно выделить несколько последовательных этапов.

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

На втором этапе осуществляется поиск путей удовлетворения потребностей.

Третий этап характеризуется определением целей (направлений) действия, т.е. выясняется, что именно и какими средствами можно сделать, чтобы удовлетворить потребность.

Четвертый этап – реализация действия, т.е. затраты усилий для осуществления действия, позволяющего удовлетворить потребность.

Пятый этап связан с получением вознаграждения за реализацию действий. Выполнив определенную работу, человек получает то, что поможет удовлетворить его потребность.

Шестой этап – удовлетворение потребности.

При этом человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности или продолжает искать новые возможности.

Менеджеру очень важно постичь логику процесса мотивации (Приложение 1), чтобы использовать его с наибольшей эффективностью в управлении. Вместе с тем, совсем не просто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека. Здесь необходимо понять, какие потребности инициируют данную личность.

Сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, очень часто противореча друг другу. Они способны изменяться во времени, а также в зависимости от пола, возраста, социального положения и др., меняя направленность и характер действия мотивов. Все это влечет изменения в поведении человека и неожиданные его реакции на мотивирующие воздействия. Мотивы у различных людей могут существенно различаться друг от друга. У одних стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть очень слабым. При этом один и тот же мотив будет по-разному действовать на поведение разных людей.

Так, материальные вознаграждения чаще всего предполагают денежные доходы, позволяющие иметь доступ к материальным благам и услугам, нормальную социальную защищенность.

Свободное время так же очень важный мотив, особенно для творческих людей, для тех кто совмещает работу с учебой, для семейных женщин и др. С улучшением благосостояния привлекательность свободного времени увеличивается.

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия.

Соотношение целей, которые ставит перед собой человек, определяет его поведение. Для большинства россиян труд сегодня необходим для решения главной цели – удовлетворение потребительских нужд самого работника и его семьи. При этом мотив высокого заработка в 90-е гг. приобрел большую значимость, чем в 70-х гг. – это следствие снижения жизненного уровня большинства населения страны.[[4]](#footnote-4)

В основном деятельность людей направлена на достижение таких целей как: материальные блага, власть и слава, знание и творчество, духовное совершенствование.

Конечно, целевая ориентация индивидуальна, но большинство авторов едины в том, что материальные блага не должны быть целью, а служить предпосылкой, средством для развития творческих способностей и духовного совершенствования.

Средства достижения целей обычно выражает два аспекта – либо объемы необходимых ресурсов, либо способы достижения целей. При этом средствами достижения целей человеческой деятельности могут быть: любые, в том числе криминальные; только законные; соответствующие нормам религиозной морали.

Подобная классификация целей и средств и соответствующая статистическая информация необходимы для обеспечения управления социальными процессами. Следовательно, процесс мотивации очень сложен, многопланов и неоднозначен.[[5]](#footnote-5)

* 1. **Методы мотивации**

Менеджмент имеет большой выбор методов мотивации. Очевидно, что менеджер должен досконально знать, из какого разнообразия делать выбор. Он может воспользоваться мотивированием, основанным на страхе и опасении, или осуществлять мотивирование вознаграждением и доверием. В системе мотивации нужно найти правильное соотношение между поощрением, вознаграждением и наказанием, неотвратимостью санкций. Негативная реакция руководства сковывает активность работника, вызывает отрицательные эмоции, создает стрессовые ситуации, снижает степень уверенности в себе. В то же время, благоприятные оценки проделанной работы повышают самооценку, мотивируют трудовую активность работника, усиливают творческую инициативу. Поощрения вселяют веру человека в себя, дают надежду на успех в выполнении заданий, усиливают стремление работать с наибольшей отдачей.

Положительные меры действуют эффективней, чем отрицательные. Применения негативных мер воздействия лучше всего делать наедине с подчиненным. В этом случае, они, как правило, дают больший эффект, чем будучи примененными в присутствии других работников.

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении и самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав социальных, творческих, моральных стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

* + 1. **Экономические методы мотивации.**

Деньги — это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники теории научного управления стоят на том, что вознаграждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации.

В не меньшей степени общая программа мер компенсации организации способна охарактеризовать и то, как данная организация оценивает значимость работы, порученной данному человеку и достигнутые им результаты. В этой связи, следует раз и навсегда запомнить, что ценность какого-либо вида деятельности и ценность человека, работающего в этой должности — две совершенно разные вещи.

* + 1. **Нематериальные стимулы к труду**

Современный менеджер должен постоянно отмечать ценность работника для коллектива, наличие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, а так же достигнутые результаты. Эта оценка должна быть максимально объективной, опираться не на общее впечатление, а на конкретные и точные показатели и данные. Материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут бать единственной формой вознаграждения за труд. Большое значение имеет привлекательность труда и его творческий характер. Именно это и следует создавать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда каждого подчиненного.

Нематериальные стимулы делятся на социальные, моральные и социально-психологические. Используя их в комплексе можно добиться высокой эффективности.[[6]](#footnote-6)

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать какое то общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.[[7]](#footnote-7)

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным.

Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией. Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников, в награждении особо отличившихся людей грамотами и т.д. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

К моральным стимулам относятся похвала и критика.

При правильной работе менеджера эти элементы морального стимулирования должны использоваться постоянно. Вслед за любыми достойными действиями исполнителей и даже незначительными результатами должна следовать похвала. К ней, однако, предъявляются некоторые требования. Похвала должна быть дозированной, последовательной, регулярной, контрастной. Кроме того, она должна иметь объективные критерии, так как неискренняя похвала или ее отсутствие демотивирует.

К критике следует подходить еще более разборчиво. Она должна стимулировать действия человека, направленное на устранение недостатков и упущений. Это возможно при условии полной объективности. Правила применения критики: конфиденциальность, доброжелательность, создаваемая за счет ослабления обвинительного акцента, внесение элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики, аргументированность, отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего, акцент на возможность устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь.

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому, комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализоваться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работников в труде.

**Глава 2. Классические теории мотивации**

Особенностью вопроса о теориях мотивации является то, что до сегодняшнего дня ни одна из теорий не устарела, не потеряла своей актуальности, добавляются новые теории, а старые «не выходят в тираж». Теории мотивации подразделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

**2.1. Содержательные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

## 2.1.1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Одним из первых бихевиористов, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий:

1. Физические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущемвключают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.
3. Социальные потребности, иногда называемые потребности в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.
4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.
5. Потребности самовыражения— потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположены в виде строгой иерархической структуры (пирамиды).[[8]](#footnote-8)

Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Таким образом, иерархические уровни не являются дискретными ступенями. Например, люди обычно начинают искать свое место в некотором сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены их физиологические потребности.

Другими словами, хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека при этом стимулируется не только ею.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась. Благодаря более высоким заработкам и социальным благам даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу.

В итоге можно сделать вывод, что руководителю предприятия индустрии, необходимо тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время. В приложении 2 в сводном виде перечислены некоторые способы, при помощи которых руководители могут удовлетворить потребности высших уровней у своих подчиненных в ходе трудового процесса.[[9]](#footnote-9)

## 2.1.2. Теория потребностей МакКлелланда

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.[[10]](#footnote-10)

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Люди с потребностью власти — это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этого слова. Анализируя различные возможные способы удовлетворения потребности власти, МакКлелланд отмечает: “Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей. Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и социализированные формы для проявления своего воздействия... Положительный или социализированный образ власти лидера должен проявляться в его заинтересованности в целях всего коллектива, определении таких целей, которые подвигнут людей на их выполнение, в помощи коллективу при формулировании целей, во взятии на себя инициативны по обеспечению членов руководимого коллектива способами и средствами достижения целей, в формировании у членов коллектива уверенности в собственных силах и компетентности, что позволит им эффективно работать”.

Потребность успеха также находится где-то посредине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.[[11]](#footnote-11)

## Двухфакторная теория Герцберга

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Эта группа исследователей попросила ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы на следующие вопросы: “Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?” и “Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?”.

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал “гигиеническими факторами” и “мотивацией” (табл. 2.).

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации — с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение 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.[[12]](#footnote-12)

#### Таблица 2.

|  |  |
| --- | --- |
| **Гигиенические факторы** | Мотивации |
| Политика фирмы и администрации | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Заработок | Признание и одобрение результатов работы |
| Межличностные отношения с началь-никами, коллегами и подчиненными | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственного контроля за работой | Возможности творческого и делового роста |

Согласно теории Герцберга, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ “обогащения” труда. В ходе выполнения программы “обогащения” труда, работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. “Обогащение” труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

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.[[13]](#footnote-13)

# 2.2. 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. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

## 2.2.1. Теория ожиданий

Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение 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. Большинство людей ожидают, например, что окончание высшего учебного заведения позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда — результатов(З-Р) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, менеджер ресторана может ожидать, что он получит высокую оценку свой деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Конечно, в приведенном примере человек может и не рассчитывать на то, что его усилия приведут к желаемым результатам. Если человек чувствует, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки сотрудника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что сотруднику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.



Ожидания в отношении результатов — вознаграждений(Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Так, менеджер ресторана может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии.

В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания — это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. *Валентность* — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Продолжим наш пример. За выполненную работу менеджер ресторана может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.

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 гостиничного предприятия должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками.[[14]](#footnote-14)

Для эффективности мотивации менеджер должен установить твердое 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 силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство. Анализируя эту проблему, Стерлинг Ливингстон, известный своими работами в области теории и практики управления, отмечает: “Взаимоотношения начальника и подчиненных во многом определяются тем, что ожидают начальники от них. Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если же его ожидания не слишком велики, то и производительность скорее всего будет низкой. Все происходит так, как если бы был такой закон, что результативность труда подчиненных должна соответствовать ожиданиям начальника. Мощное воздействие, оказываемое ожиданиям одного человека на поведение другого, давно уже признано физиологами и бихевиористами, а с недавних пор и педагогами. Но идею о том, что ожидания руководства могут оказывать заметное воздействие на результативность работы одного человека или целой группы подчиненных, до последних лет поддерживала только узкая группа специалистов”.

Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Экспериментальные исследования обычно свидетельствуют в пользу теории ожиданий. Некоторые критики этой теории призывают, однако, к проведению таких экспериментальных исследований, которые сумели бы учесть конкретные особенности как отдельных людей, так и организаций. Другие специалисты считают, что необходимо уточнить и доработать технические, концептуальные и методологические основы теории ожиданий.

## 2.2.2. Теория справедливости

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости говорит о том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и 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 этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Однако, восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же службы или с сотрудниками других служб, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше) будет подать, им надо разъяснить, почему существует такая разница. 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 также же повышенное вознаграждение.[[15]](#footnote-15)

## 2.2.3. Модель Портера-Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели (Приложение 4), 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 характерных особенностей, а также осознания 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. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Для того лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, разберем последовательно их модель элемент за элементом. Цифры, приводимые в тексте в скобках, взяты из рисунка в приложении 4. Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, 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, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.[[16]](#footnote-16)

**ГЛАВА 3. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИНДУСТРИИ г. МУРМАНСКА.**

**3.1. Анализ управления мотивации персонала на предприятиях туриндустрии г. Мурманска**

В настоящее время на рынке туристских услуг нашего региона осуществляют деятельность порядка 85 туристских фирм, занимающихся турагентской и туроператорской деятельностью.

В среднем в туристском агентстве работают 5-7 человек. Но, к сожалению, не смотря на небольшую численность сотрудников, существуют проблемы мотивации труда. Состояние этой проблемы зависит от многих факторов, к которым можно отнести и общее состояние отрасли туризма в нашем регионе. Подавляющее большинство турфирм работают на отправку туристов, а выезжает по линии организованного туризма порядка 7 тысяч человек в год, которые делятся на все агентства. Отсюда следует, что количество потенциальных клиентов мало. Въездной туризм развивается очень слабо. В основном это транзит, либо приезд по приглашениям коммерческих партнеров, т.е. в туристские фирмы практически не обращаются. Лицензию на туроператорскую деятельность нет смысла получать, так как затраты на нее не оправданы. Все это говорит о том, что в регионе идет борьба за каждого клиента.

Очень многое, так же зависит от того, занимается ли фирма другими видами деятельности для того, чтобы иметь дополнительный доход, который перекрывал бы сезонный спад. Не радуют и условия, в которых приходится работать персоналу. Как правило, офисы турфирмами арендуются, арендная плата составляет достаточно приличную сумму и средней руки агентство не в состоянии арендовать достаточно большое помещение для того, чтобы обеспечить комфортные условия труда.

Если говорить о материальном стимулировании, необходимо отметить, что базовая заработная плата сотрудников очень низкая (за исключением нескольких) и составляет порядка 2 –2,5 тысяч рублей, к ней добавляется лишь процент от продажи путевок, страховок и виз. Средний менеджер по продажам даже в сезон не имеет конкурентно способной заработной платы с точки зрения мотивации персонала.

Нередко встречается нерациональное распределение функциональных обязанностей (например, в одной из фирм г. Мурманска оформлением виз и страховок занимается главный бухгалтер).

К числу недостатков можно причислить и то, что у сотрудников фирм в большинстве своем нет возможности роста по должности.

Для более глубокого анализа проблемы мотивации персонала было проведено исследование уровня мотивации персонала на предприятиях туриндустрии г.Мурманска.

Сотрудникам фирм было предложено ответить на ряд вопросов анкеты. (Приложение 5).

Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными?

Получение ответа на этот вопрос было основной целью исследования, в ходе которого было также выявлено:

* какие методы стимулирования являются наиболее популярными в мурманских компаниях,
* предпринимаются ли со стороны руководства фирмой действия по повышению мотивации сотрудников,

Опрос был проведен в декабре 2002 года на 20 предприятиях, расположенных в Мурманске. На вопросы анкеты отвечали как руководители фирм, так и рядовые сотрудники.

«Что лучше: применять для повышения мотивации сотрудников один метод, но «дорогой» или несколько, но «дешевых»? Существует три варианта ответов:

* один, потому что проще;
* много, потому что дешевле;
* применять надо то, что действует.

Как показал наш опрос, подавляющее большинство руководителей мурманских предприятий пока склоняются к первому ответу, а третий, казалось бы, наиболее «правильный» вариант на словах признается, но в реальности не выполняется.

Прежде чем перейти к выяснению наиболее популярных методов стимулирования, предпринимаемых руководством туристских фирм, мы интересовались, как они сами оценивают организацию системы мотивации сотрудников на предприятии.

Результаты были следующие:

24% опрошенных заявили, что мотивация высока;

43% опрошенных оценили уровень мотивации на предприятии как низкий;

9% затруднились с ответом.

Оставшаяся часть респондентов (24%) была в корне не согласна с тем, что мотивация может быть низкая или высокая, и заявила, что она либо есть, либо ее нет. Соответственно ответ этой группы был: «Мотивации на предприятии нет».

В связи с полученными ответами на первый вопрос интересно узнать: предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников?

На 59% опрошенных предприятий это никак не проявляется, и только 41 % опрошенных ответили положительно.

При этом 10% из них ответили, что предпринятые действия эффекта не имели, а 5% - что действия руководства только понизили мотивацию сотрудников.

В качестве самых популярных методов стимулирования были названы следующие: привязка зарплаты к результатам труда, ее повышение, мероприятия по сплочению коллектива и создание возможности карьерного и профессионального роста сотрудников.

Необходимо отметить, что под возможностью карьерного и профессионального роста, понимается только профессиональный рост сотрудников. Это объясняется тем, что исследованные компании действуют на рынке уже достаточно длительное время и коллектив сформирован; бурного же расширения деятельности не происходит и расширения штата соответственно тоже. Большая часть предприятий является малыми, в которых небольшой коллектив, и возможности подняться по ступенькам карьеры ограничены, поэтому на этих предприятиях актуально повышение собственной квалификации.

Также только очень ограниченное число руководителей турфирм оплачивают своим сотрудникам занятия спортом, путевки, базы отдыха, дарят ценные подарки.

Несмотря на то, что привязки зарплаты к результатам труда, используется руководством чаще всего, она не оценивалась как действенный метод стимулирования сотрудников, так как она чаще всего зависит от процента или объема продаж и имеет небольшую величину.

Устные похвалы используются, как правило, без «увязки» с другими методами стимулирования и по оценкам опрошенных не приносят должного результата.

В большинстве организаций помимо выплат зарплаты мотивация персонала никак не проявляется, при этом следует оговориться, что она имеет фиксированный размер (и он, как правило, не велик), может повышаться только в период сезона активных продаж, и не стимулирует работника к повышению производительности труда.

На вопрос о том, какие методы повышения мотивации сотрудников являются наиболее действенными, были получены следующие ответы.

Лидирует с огромным отрывом повышение величины заработной платы. На втором месте – создание возможности карьерного и профессионального роста, затем идет улучшение условий труда и мероприятия по сплочению коллектива.

Важно, что наиболее популярные методы стимулирования работников совпадали с их оценкой как наиболее действенных, однако привязка результатов труда к оплате не получила такой популярности, как в предыдущем вопросе. Причем привязка заработной платы к результатам труда чаще всего встречается вместе с предоставлением большей свободы и полномочий сотрудникам, а устные похвалы – в комплексе различных стимулов, но не отдельно.

Многие респонденты отметили, что несмотря на то, что коллектив небольшой, наблюдается неблагоприятный психологический климат на предприятии. Эту проблему предлагалось решить с помощью:

1. мероприятий по сплочению коллектива;
2. смены отдельных сотрудников.

Вопрос о повышении заработной платы актуален всегда и везде. Ясно, что она является основным и часто единственным средством получения доходов.

На вопрос о том, полезно ли было бы усовершенствовать систему стимулирования, подавляющее большинство респондентов ответило положительно, часть затруднилась ответить.

Многие начинают задумываться над этим вопросом, когда предприятие сталкивается с высокой текучестью кадров. Однако на момент опроса только одно из 20 опрошенных предприятий занималось разработкой новой системы стимулирования.

Разработка системы стимулирования решается индивидуально на каждом предприятии, необходимым условием ее эффективности служит должное соответствие мотивов и стимулов.

Важным, является то, что методы, наиболее часто применяемые руководством для мотивирования сотрудников, не считаются наиболее действенными.

Вероятной причиной этого несовпадения может являться то, что на предприятиях не проводился анализ мотивации сотрудников и подбор подходящих стимулов. Этой же причиной может объясняться мнение сотрудников опрошенных предприятий о том, что руководители не предпринимают видимых шагов для повышения мотивации.

Разработка системы стимулирования является одной из задач управления.

Резюме результатов исследования:

* В четверти опрошенных компаний мотивация оценивается сотрудниками как высокая;
* Всего в 20% туристских фирм руководство предпринимает действия для того, чтобы повысить мотивацию сотрудников;
* В качестве как самого популярного, так и действенного стимула сотрудники указывали заработную плату;
* Подавляющее большинство респондентов отметило, что система стимулирования, применяемая на их предприятии, нуждается в усовершенствовании.

# 3.2. Практические рекомендации по усовершенствованию системы мотивации персонала

«Каждое уважающее себя предприятие должно иметь систему мотивации работников» – с этим постулатом уже никто не рискует спорить. Однако когда руководитель слышит слова «система мотивации», в его воображении возникает внушительная стопка денег, которые придется затратить на разработку и поддержание этой системы. «Дело хорошее, но денег на него сейчас нет» – вот ответ подавляющего большинства руководителей.

Да, а еще это очень много затраченного времени на ее создание, поддержание и корректировку, а иногда и кардинальное изменение. При постановке системы мотивации есть, где развернуться. В таблице 1 приведены лишь некоторые из методов мотивации, которые возможно применять в туристской фирме.

При желании список можно продолжить и дальше. В каждой организации в зависимости от ее целей, возможностей, подобранного персонала и его потребностей система мотивации складывается в свою неповторимую мозаику.

Так ли на самом деле все это страшно и сложно? Всегда ли оправданы масштабные траты? С полной уверенностью можно сказать, что нет. Систему мотивации можно начать строить с любого угла – главное, чтобы это была действительно система, завязанная на цели предприятия. И вовсе не обязательно разрабатывать ее всю сразу «от носа до хвоста», ее можно развивать, наращивать в зависимости от потребности организации. Естественно ее нужно поддерживать, корректировать (хотя бы слегка, чтобы не вызывала эффекта привыкания).

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| **Мотивация** | |
| **Материальная** | **Моральная** |
| заработная плата | информирование о том, что происходит в компании |
| премии | отслеживание и учет потребностей персонала, и их динамики |
| бонусы | согласование целей персонала с целями предприятия |
| машины (служебные), квартиры (для филиалов фирм) | планирование карьеры сотрудников |
| страхование сотрудников | предоставление работы (интересной, сложной, творческой и т.д.) |
| медицинское обслуживание персонала | оценка и поощрение хорошо выполненной работы |
| Фитнес | делегирование полномочий, повышение ответственности сотрудников |
| социальные программы | персональное внимание (прямое и косвенное) |
| обучение персонала | профессиональное развитие/ карьерный рост |
|  | имидж компании (престиж работы в известной компании) |
|  | корпоративная культура, атмосфера, праздники, дни рождения и т.д. |

# В качестве практических рекомендаций для усовершенствования системы мотивации можно назвать следующие:

# Проводить в сезон соревнования на максимальное количество проданных путевок и по результатам соревнования производить премирование сотрудников.

1. Ввести систему бонусов, награждать наиболее усердных сотрудников поездками в рекламные туры.
2. Оплачивать занятия фитнесом. С одной стороны это является материальным стимулом, а с другой, одна из возможностей сплочения коллектива.
3. Оплачивать медицинское обслуживание своим сотрудникам, к сожалению, под силу не каждой туристской фирме, но в отдельных случаях (в зависимости от ситуации) это может быть использовано, как один из способов повышения мотивации.
4. Обучение персонала включает в себя не только всевозможные обучающие семинары, но и оплату обучения в ВУЗах, языковых курсов, курсов повышения квалификации и т.д. К сожалению ни в одной из фирм города это не практикуется.
5. Необходимо подробно информировать сотрудников обо всем, что происходит в фирме и не относиться к персоналу как к исполнителям. Давать возможность участвовать в принятии решений, касающихся дальнейшей работы фирмы, расширения ее деятельности.
6. По возможности давать сотрудникам проявить себя, поручать новую для них интересную работу.
7. Никогда не забывать по достоинству оценивать результаты труда сотрудников фирмы, может быть даже ввести давно забытое вручение грамот. Кому-то это покажется смешным, но вспомните своих родителей, которые до сих пор хранят грамоты, которыми награждались по результатам их труда.
8. Никогда не забывать об имидже фирмы – он тоже оказывает большое влияние на мотивацию сотрудников, так как работать в престижной фирме достоин не каждый.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При самых прекрасных планах, эффективной организационной структуре, современном оборудовании (оргтехнике, средствах сбора и обработки информации), но без мотивации труда сотрудников фирмы добиться желаемых результатов невозможно: члены трудового коллектива не будут справляться со своими служебными обязанностями. Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В данной работе показано, почему это обычно оказывается успешным, хотя, по существу, и неверно. В то же время можно сделать вывод об ошибочности суждения, что деньги всегда побуждают человека трудиться усерднее.[[17]](#footnote-17)

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

Экономические мотивы поведения людей основаны на получении материальных благ за выполнение определенной работы. Поскольку в России достаточно низкий уровень доходов населения, то большая часть потребностей, по крайней мере, низшего порядка, удовлетворяются с помощью денег, основным источником которых является заработная плата. Поэтому выбор наиболее оптимальной системы оплаты труда – одна из важнейших задач менеджмента.

В условиях рыночной экономики изменяются подходы к оплате труда, оплачиваются не затраты, а результаты труда – признание рынком продукта труда в качестве товара. Каждый руководитель из всего разнообразия форм оплаты труда выбирает тот вариант, который в наибольшей степени соответствует конкретным условиям производства.

Однако руководитель должен учитывать и нематериальные стимулы к труду, используя их с наивысшей отдачей.

Руководство фирм может использовать весь широкий спектр современной системы мотивации труда. К ним относятся продвижение по службе, публичная оценка заслуг работника, поднятие морального духа сотрудников, повышение делового настроя и создание комфортного климата в коллективе.

Материальные и моральные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга, делая труд приятным и высокопроизводительным.[[18]](#footnote-18)

Большая часть работы посвящена рассмотрению теорий мотивации, которые разработаны в течение последних 30 лет. Рассмотрев основы современных взглядов на мотивацию деятельности человека видно, что истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить, и они чрезвычайно сложны. Лишь овладев современными моделями мотивации, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

При работе с подчиненными руководителю фирмы всегда необходимо учитывать, что большинство людей желают получить от работы не только деньги, но и удовольствие. Самый первый подход к проблеме мотивации труда – это создание удовлетворенности сотрудников фирмы всеми сторонами своей деятельности. Правильная оценка трудовой деятельности сотрудников позволяет добиваться, чтобы средние становились лучшими. Анализируя место человека, его способности и потребности, можно координировать, стимулировать деятельность работника.

Рациональная уравновешенная системы управления туристским предприятием направленная на удовлетворение потребностей не только туристов, но и своих служащих, - залог качественного туристского обслуживания. Суть же рационального менеджмента заключается в том, чтобы дать работнику туристского предприятия возможность достаточно зарабатывать, чувствовать удовлетворение от своего труда и участвовать в управлении предприятием. В уважении к личности проявляется суть гуманизма менеджмента. [[19]](#footnote-19)

К аспектам деятельности руководителей относятся организационная культура и имидж предприятия, способствующие сохранению хорошего внутреннего и внешнего состояния организации. Одна из предпосылок успеха фирмы на рынке услуг – создание таких условий, при которых естественные склонности и побуждения людей тесно связаны с процветанием фирмы. По сути своей люди стремятся к продлению жизни и сохранению здоровья, что проявляется и в тенденции избежать ситуаций, создающих угрозу жизни, и в тенденции работать во имя будущего. Фирма, следовательно, должна проводить такую политику и ставить перед собой такие цели, которые совпали бы с естественными склонностями и потребностями людей.

Если внутренние склонности человека и его естественное поведение совпадают с политикой фирмы, то наступает гармония: они будут работать рука об руку. И наоборот, если политика компании враждебна человеческому инстинкту, то любой прогресс невозможен без насилия над личностью. Только конструктивный подход к кадрам обеспечивает качественный вклад каждого сотрудника в общее дело.[[20]](#footnote-20)

Новые условия ведения бизнеса поставили перед организациями и новые задачи, решать которые можно только опираясь на мотивированные кадры. Недостаточно материальной заинтересованности и точного выполнения работником своих функций и обязанностей, от работника требуется мотивированное поведение и проявление инициативы. Время, когда менеджер говорил работнику, что и как нужно делать, кануло в Лету.

**Список литературы**

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
3. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: стратегия и финансы: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002.
4. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Издательство «Северо-Запад»,1998.
5. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. – Мн.: Новое знание, 2001.
6. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие. - Мн.: ООО «Новое знание», 2000.
7. Квартальнов В.А. Иностранный туризм – М.: Финансы и статистика, 1999.
8. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления. – М.: «Финансы и статистика», 1999.
9. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. – М.: Изд. ОЛБИС, 1997.
10. Мексон М.Х., АльбертМ., Хеоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. - М.: “Дело ЛТД”, 1994.
11. Менеджмент туризма. Основы менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2001.
12. Менеджмент туризма. Туризм и отраслевые системы. – М.: Финансы и статистика, 2001.
13. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; под ред. Д.Д. Вычугова. – М.: Высш. школа, 2001.
14. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2000.
15. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента - М.: Изд. «Дело», 1995.
16. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент., - М.: «ЭКМОС», 1999.
17. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000.

Приложение 1

**Механизм мотивации**

Потребность

Притязания, ожидания

Восприятие стимула

Предварительное принятие стимула и образование неактуализированного мотива

Неприятие стимула

Когнитивный рационально-оценочный процесс

Установка

позитивная негативная

Акруализированный мотив, цель

Консервация или отторжение мотива

Поведение

Оценка, борьба и отбор мотивов

Неактуализированные мотивы

Акруализированный мотив, цель

Поведение

Приложение 2

#### Методы удовлетворения потребностей высших уровней

|  |
| --- |
| **Социальные потребности** |
| 1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться |
| 2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды |
| 3. Проводите с подчиненными периодические совещания |
| 4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба |
| 5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок |
| **Потребности в уважении** |
| 1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу |
| 2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами |
| 3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты |
| 4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений |
| 5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия |
| 6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице |
| 7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности |
| **Потребности в самовыражении** |
| 1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал |
| 2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи |
| 3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности |

Приложение 3

#### Основные характеристики моделей Маслоу,

#### МакКлелланда и Герцберга

|  |
| --- |
| **Теория Маслоу** |
| 1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом. |
| 1. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры |
| 1. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается |
| **Теория МакКлелланда** |
| 1. Три потребности, мотивирующие человека — это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность) |
| 1. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены. |
| **Теория Герцберга** |
| 1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации |
| 1. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиться неудовлетворению работой |
| 1. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека |
| 1. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы |



Приложение 4

#### Модель Портера-Лоулера

Приложение 5

АНКЕТА

Наименование организации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Фамилия, Имя, Отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **Как Вы оцениваете мотивацию сотрудников на предприятии в целом?**

🗖 высокая

🗖 скорее высокая

🗖 скорее низкая

🗖 низкая

🗖 затрудняюсь ответить

🗖 другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **Предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников?**

🗖 да, спешно

🗖 да, без эффекта

🗖 это никак не проявляется ==> вопрос 4

🗖 действия руководства только понижают мотивацию сотрудников ==> вопрос 4

1. **Если предпринимаются, то какие?**

🗖 повышение зарплаты

🗖 привязка зарплаты к результатам труда

🗖 улучшение условий труда

🗖 мероприятия по сплочению коллектива

🗖 предоставление большей свободы и полномочий сотрудникам

🗖 создание возможности карьерного и профессионального роста

🗖 устные похвалы, вручение грамот

🗖 смена отдельных сотрудников

🗖 другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Как Вам кажется, какие методы повышения мотивации сотрудников на Вашем предприятии являются наиболее действенными?

🗖 повышение зарплаты

🗖 привязка зарплаты к результатам труда

🗖 улучшение условий труда

🗖 мероприятия по сплочению коллектива

🗖 предоставление большей свободы и полномочий сотрудникам

🗖 создание возможности карьерного и профессионального роста

🗖 устные похвалы, вручение грамот

🗖 смена отдельных сотрудников

🗖 другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **Почему именно эти методы являются наиболее действенными?**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

1. **Считаете ли Вы, что для Вашего предприятия было бы полезно усовершенствовать систему стимулирования?**

🗖 да

🗖 нет

🗖 затрудняюсь ответить

1. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2000. [↑](#footnote-ref-1)
2. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; под ред. Д.Д. Вычугова. – М.: Высш. школа, 2001. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. – М.: Изд. ОЛБИС, 1997. [↑](#footnote-ref-3)
4. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. – М.: Изд. ОЛБИС, 1997. [↑](#footnote-ref-4)
5. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; под ред. Д.Д. Вычугова. – М.: Высш. школа, 2001. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. – М.: Изд. ОЛБИС, 1997. [↑](#footnote-ref-6)
7. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента - М.: Изд. «Дело», 1995. [↑](#footnote-ref-7)
8. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. [↑](#footnote-ref-8)
9. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. [↑](#footnote-ref-9)
10. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; под ред. Д.Д. Вычугова. – М.: Высш. школа, 2001. [↑](#footnote-ref-10)
11. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. [↑](#footnote-ref-11)
12. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. [↑](#footnote-ref-12)
13. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента - М.: Изд. «Дело», 1995. [↑](#footnote-ref-13)
14. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. [↑](#footnote-ref-14)
15. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. [↑](#footnote-ref-15)
16. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; под ред. Д.Д. Вычугова. – М.: Высш. школа, 2001. [↑](#footnote-ref-16)
17. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. – Мн.: Новое знание, 2001. [↑](#footnote-ref-17)
18. Основы менеджмента: Учеб. для вузов/ Д.Д. Вычугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вычугова. – М.: Высш. школа, 2001. [↑](#footnote-ref-18)
19. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: стратегия и финансы: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002. [↑](#footnote-ref-19)
20. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента - М.: Изд. «Дело», 1995. [↑](#footnote-ref-20)