**Введение**

Социально-культурный сервис и туризм составляют важную область общественной жизни, является частью системы социальной инфраструктуры, организации жизнедеятельности людей в соответствии с их потребностью в общении, оздоровлении, отдыхе и досуге.

На сегодняшний день туризм во всем мире стал одной из самых значительных экономических отраслей. Объем занятости в данной отрасли возрастает почти в два раза быстрее, чем в других сферах услуг. Самым важным ее ресурсом являются сотрудники.

В современном менеджменте туристических фирм все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Особенностью управления персоналом в современных экономических условиях является возрастающая роль личности работника. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы стимулирования. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без поиска новых современных форм мотивации и стимулирования труда.

Проблемы мотивации работников всегда были и остаются по сей день наиболее актуальными. Актуальность проблем мотивации очевидна, т.к. от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятия.

**Субъект исследования** – индивид, личность.

**Объект исследования** – система мотивации труда работников социально-культурного сервиса и туризма.

**Предмет исследования** – факторы мотивации труда на предприятии социально-культурного сервиса и туризма.

**Цель моей работы** – изучить особенности системы мотивации труда работников социально-культурного сервиса и туризма.

**Глава 1. Теоретические аспекты управления мотивацией персонала**

**1.1 Понятие и содержание процесса мотивации**

мотивация персонал туристический

**Мотивационный менеджмент** - это вид управленческой деятельности, связанный с формированием и развитием системы мотивирования и стимулирования персонала организации, направленный на достижение индивидуальных, групповых и организационных целей. Основу мотивационного менеджмента составляют мотивация и стимулирование труда.

**Мотивация** - это совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение побуждения к достижению необходимых для индивида целей.

**Мотив (фр. motif -- побуждение)** - побуждение к активной деятельности личности, социальной группы, связанной со стремлением удовлетворить их определенные потребности.

**Потребности** - это нужда в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития личности, социальной группы, внутренний побудитель активности. Потребности вызывают особое состояние психики личности, ощущаемое или осознаваемое им как «напряжение», «неудовлетворенность», отражение несоответствия между внутренним состоянием и внешними условиями его деятельности, проявляющиеся во влечениях и мотивах. Потребности стимулируют поведение, которое осознается работниками. В этом случае они принимают конкретную форму интереса к тем или иным видам деятельности, объектам или предметам.

**Интерес (лат. interest -- имеет значение)** - это конкретное выражение осознанных потребностей.

**Стимулирование** - вид управленческой деятельности, направленной на управление трудовым поведением персонала организации для достижения ее целей посредством влияния на условия жизнедеятельности работника. В широком смысле слова стимулирование -- совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

Мотивационный процесс начинается с физиологической или психологической потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение (мотив), направленное на достижение определенной цели или вознаграждения (неудовлетворенная потребность). Все это сводится к более лаконичному определению: **потребность** - это внутренний побудитель активности. Общего мнения, как классифицировать мотивы человека, нет, но существует следующая их классификация:

1. *Первичные мотивы.* Первичные мотивы являются врожденными и имеют физиологическое происхождение, поэтому их называют:

«первичные», «физиологические», «биологические», «врожденные». Использование термина «первичный» не означает, что эта группа мотивов имеет некоторое превосходство над другими (общими и вторичными) мотивами. К категории первичных относятся мотивы, отвечающие двум условиям: быть врожденными и обусловливаться физиологией. Исходя из этого самыми обычными из первичных мотивов являются голод, жажда, сон, стремление избежать боли, секс и материнский инстинкт. Поскольку с точки зрения физиологии все люди одинаковы, они, естественно, будут иметь одни и те же первичные потребности.

2. *Общие мотивы.* При классификации общие мотивы не всегда выделяются в отдельную категорию. Однако она бывает необходима, так как существуют мотивы, находящиеся между первичными и вторичными мотивами. Это врожденные, но не обусловленные физиологией мотивы. В то время как первичные мотивы стремятся снизить напряжение, общие мотивы побуждают человека к усилению стимулирования, поэтому иногда их называют стимулирующими. К ним относят такие мотивы, как любопытство, желание манипулировать, привязанность и т.д.

Понимание общих мотивов очень важно для объяснения поведения человека, особенно его организационного поведения, поэтому в сфере деятельности работника общие мотивы имеют большее значение, чем первичные мотивы.

3. *Вторичные мотивы.* Эти мотивы являются самыми значимыми. По мере того как человеческое общество развивается экономически и становится более сложным, первичные и в меньшей степени общие мотивы при мотивации поведения уступают приобретенным вторичным. Даже с учетом некоторых очевидных исключений, с которыми все еще приходится бороться, мотивы голода и жажды все же не являются доминирующими среди людей, живущих в экономически развитых странах.

Вторичные мотивы тесно связаны с концепциями научения и подкрепления, когда подкрепление рассматривается как элемент, служащий для повышения мотивации к повторению поведения.

Потребности являются «стартером» определенного поведения индивида. Конкретно это выражается в том, что при наличии определенных потребностей («нехватки» чего-либо) индивид становится более восприимчив к попыткам руководства мотивировать его.

Мотивационный процесс является целенаправленным. Цели, которые хочет достичь работник, рассматриваются руководителями в качестве стимулов, привлекающих данного индивида. Достижение намеченных целей выражается в удовлетворении потребностей путем действий и тем самым появляется целенаправленное поведение. По истечении определенного периода руководство оценивает такое поведение с помощью вознаграждения или наказания. Результаты такой оценки принимаются работником, и происходит переоценка «нехватки» в потребностях. Это в свою очередь способствует новому возобновлению процесса мотивации.

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

**Стимул** - это побудительная сила, которая может выступать как «кнут», так и «пряник». Основой стимулирования является соотношение между действием и вознаграждением за это действие. Стимулы могут быть материальными и моральными.

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

-отражение работником своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством труда (трудовой деятельности);

-отражение тех благ, которые работник может получить в качестве вознаграждения за труд;

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

Выбор работником варианта своего поведения зависит не только от ожидаемого вознаграждения, но и от цены (платы) за результаты в процессе трудовой деятельности и мотивационного ядра личности.

Под мотивационным ядром личности понимаются совокупность мотивов, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность. В мотивационном ядре личности выделяются три слоя: ценность труда, практические требования к работе и оценка вероятности реализации этих требований в конкретной производственной ситуации.

Мотивы личности могут усиливаться или ослабляться. В этом проявляется динамичность мотивационного ядра личности. **Мотивационное ядро** **личности** - основной критерий при определении типа мотивации индивида.

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

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям персонала организации, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

У каждого человека свои потребности, в связи с этим были разработаны теории мотивации.

**1.2 Современные теории мотивации**

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

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

По мере удовлетворения потребностей нижнего уровня человек стремится к удовлетворению потребностей следующего уровня; это непрерывно расширяет его потенциал, поэтому потребность в самовыражении никогда не может быть полностью исчерпана. Это означает, что процесс мотивации поведения через потребности является бесконечным.

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

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

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

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

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

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

Теоретические положения, развитые в этих теориях, нашли определенное отражение в методах мотивации работников, используемых организациями. Их основное назначение - обеспечение максимального вовлечения людей, обладающих знаниями, в решение общих задач организации. *В теории выделяют следующие главные методы мотивации:*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

-социально-психологические, отражающие потребности общения и представленные всеми элементами культуры организационных отношений как внутри организации, так и за ее пределами. Солидарности как методу мотивации придается большое значение там, где особенно ценится роль групповой и командной работы и прикладываются усилия к созданию благоприятного климата, объединяющего работников в единый целостный коллектив. Образцом применения солидарности являются японские компании с их кружками качества как способом коллективного подхода к постановке и решению производственных проблем. В истории отечественной промышленности этот метод мотивации использовался совместно с такими принципами социалистической идеологии, как взаимовыручка, взаимопомощь, сотрудничество и дружеские отношения между работниками всех рангов.

**1.3 Роль мотивации персонала и методы стимулирования персонала**

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако позже обнаружилось значительное влияние на производительность труда других факторов - психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения.

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов: способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

Часто ответственность за обеспечение высокого уровня мотивации персонала возлагают на службу персонала. Создают отделы или бюро, занимающиеся исключительно вопросами мотивации, переименовывают отделы труда и зарплаты в отделы мотивации труда. Есть компании, у которых в центральном офисе созданы структурные подразделения, занимающиеся вопросами мотивации в масштабах всей организации. Но людьми в компании руководит не отдел персонала. Людьми руководит непосредственный начальник. Поэтому главная ответственность за обеспечение высокой трудовой мотивации работников лежит на руководителях всех уровней.

Парадоксальность ситуации с решением проблемы управления мотивацией состоит в том, что хотя высшее руководство многих российских компаний настойчиво ставит на повестку дня вопрос об усилении и мотивации персонала, но не готово начинать с себя. А ведь мотивация работников начинается именно с той управленческой практики, с которой они сталкиваются не только ежедневно, но и ежечасно (даже чаще, чем с проблемой оплаты труда). Руководители часто отказываются что-то менять в сложившихся у них управленческих моделях (как принимаются решения, какой стиль управления доминирует при взаимодействии с подчиненными, как проводятся совещания, как доводится информация до работников и др.), даже если их несостоятельность явно вредит мотивации работников.

Отдел персонала, специалисты по человеческим ресурсам здесь могут выполнять лишь функции консультантов, методологов, исполнителей, решающих конкретные такие вспомогательные задачи, как проведение анкетирования, организация тех или иных акций в рамках действующей системы морального стимулирования или направленных на формирование организационной культуры. Но непосредственное управление мотивацией работников это дело руководителей всех уровней.

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

**Экономические методы управления**, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем над его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

**Организационно-административные методы**, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

**Социально-психологические методы**, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. "Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)".

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

В современном менеджменте применяются различные группировки методов стимулирования. **Все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:**

1. Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

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

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

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

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала.

**Глава 2. Анализ системы управления мотивацией в турфирме**

**2.1 Мотивация персонала в российских туристических фирмах**

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

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

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

**текучесть кадров.** Серьезная проблема в турфирмах. В основном связана с сезонностью работы. Многие компании набирают персонал к высокому сезону и расстаются с ним по его окончанию. Особенно «грешат» этим компании, где владельцы или директора – турецкие граждане.

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

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

Почти в каждой операторской компании вы столкнетесь с низким профессиональным уровнем сотрудников. Иногда достаточно позвонить по телефону за дополнительной информацией по предлагаемому турпродукту, и уже на уровне телефонного общения ясно, что сотрудник не знает продукт, который продает его компания. Он пытается отправить вас на сайт компании или просто уйти от конкретного ответа.

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

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

**незаинтересованность сотрудников в результатах деятельности компании при слабой связи результата труда с их вознаграждением.** К счастью, руководство компаний все-таки старается материально стимулировать своих сотрудников. Хотя на практике приходилось сталкиваться с сотрудниками небольших турецких агентств, где они не знали какую зарплату они получат за месяц и получат ли ее вообще. При этом она совсем не зависела от объема обслуженных клиентов и полученной прибыли.

**противоречия между руководством и средним звеном** могут возникнуть в любой сфере бизнеса.

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

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

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

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

**Регулярный пересмотр оплаты труда персонала** с учетом инфляции и уровня зарплат в целом по стране, и на данном рынке в частности. Уровень инфляции в нашей стране позволяет пересматривать размер зарплаты не чаще 1 раза в год. Да и резких скачков зарплат в последнее время, к счастью, наблюдать не приходилось. Как правило, уровень заработных плат пересматривается в конце текущего года на следующий и вносятся позитивные поправки.

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

**Анализ действующей системы оплаты труда и ее корректировка** под влиянием внешних факторов, изменении стратегии и тактики компании в области управления персоналом. Безусловно, туристический рынок очень подвержен внешним факторам, и понятно, что любой экономический кризис в стране ударит по туристической активности ее граждан, по уровню их зарплат. Любые внутренние изменения в компании: смена руководства, неясность перспектив, отсутствие стабильности, просчеты с выходом на рынок с новым турпродуктом, неоправданные затраты на рекламу и т.п. неминуемо скажутся на уровне заработных плат ее сотрудников.

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

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

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

*Самые распространенные социальные пакеты:*

**Оплата питания сотрудников.** Может быть частичной или полной. Компания организовывает питание в офисе, заключая договор на доставку готовых обедов. Или компания заключает договор с рестораном, который располагается в бизнес-центре, где находится офис компании, на обслуживание своих сотрудников. И самая непопулярная форма – ежемесячная выдача дотации на питание вне офиса. Нерациональное использование рабочего времени и труда сотрудников.

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

**Оплата разговоров по мобильному телефону.** Опять же применяется по отношению к тем сотрудникам, которые активно используют мобильный телефон по рабочим вопросам. Например, нет необходимости оплачивать расходы бухгалтера на мобильный телефон: его можно всегда застать по офисному номеру.

**Обучение сотрудников**. Широко используется в турфирмах:

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

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

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

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

**Карьерный рост.** Идеально, когда в рамках одной компании у сотрудника есть возможность построить карьеру. Что касается агентств, то карьерный рост там маловероятен. Директор и хозяин – это зачастую одно лицо или приближенное к нему. Можно вырасти от курьера до менеджера и, пожалуй, все. В крупной операторской компании перспективы куда более радужные, и есть возможность для маневра из одного департамента в другой.

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

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

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

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

**2.2 Анализ мотивационных моделей, применяемых в турфирме**

Потребности можно удовлетворять вознаграждением, дав человеку то, что он считает для себя ценным.

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения, от дружеских отношений с коллегами.

«Внешнее» вознаграждение-это, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: сознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения от его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения, удовлетворение потребности.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полно использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приемов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающих их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

При разработке стратегии управления персоналом руководство турфирмы должно ориентироваться прежде всего на развитие чувства индивидуальной ответственности и повышение квалификации работников. Также уделять внимание вопросам поддержания корпоративной культуры и сплоченности коллектива.

Сотрудникам турфирмы должна предоставляться возможность обучения как непосредственно на рабочем месте (на предприятии), так и вне предприятия с частичной или полной оплатой за счет организации.

Так же для всех работников предприятия должно предусматриваться предоставление служебного транспорта; возможность пользоваться услугами предприятия по льготным ценам.

В период летнего туристского сезона работникам (менеджерам по продаже турпутевок) должны выплачиваться премии с продаж в сверхурочное время, а также надбавки к зарплате за напряженные условия труда.

По окончании каждого месяца изучается книга отзывов клиентов фирмы и выдаются премии сотрудникам за отмеченные в ней отзывы-благодарности.

За нарушения корпоративных правил и трудовой дисциплины (распорядка) налагаются штрафы в размере, определенном внутренними документами фирмы.

Одним из мотивирующих факторов персонала турфирмы является оплата труда.

В качестве материального стимулирования за высокий процент реализации туристских путевок должно выплачиваться единовременное пособие в виде премий.

Цель доплаты - стимулирование закрепления на предприятии постоянных работников, чей профессиональный и квалификационный уровень соответствует требованиям предприятия. Категория персонала, на которой распространяется доплата: все группы категории постоянных работников предприятия.

С целью усиления заинтересованности работников в результатах своего труда на предприятии должны широко применяться различные формы материального стимулирования за качественные достижения в работе в виде премий, годового вознаграждения. Персоналу фирмы, а также их семьям предоставляется скидки на туристические услуги фирмы. Предоставляться праздничные выходные дни в порядке установленным государством; Предоставляться выходные дни по болезни, которые оплачиваются согласно больничному листу; Предоставляться бесплатная оплата за курсы повышения квалификации по основным и смежным специальностям (в целях развития и повышения профессиональных способностей персонала).

Материальное и нематериальное стимулирование создает предпосылки для успешного выполнения своих обязанностей, которые предполагают не только высокую отдачу своих профессиональных знаний, но и высокую культуру труда. Культура труда заключается в правильной организации своего рабочего места. В фирме создаются все предпосылки для нормального функционирования производственной деятельности сотрудников: просторный офис, функциональная мебель, средства электронной коммуникации (компьютер, принтер), телефон, факс, нормативное и информационное обеспечение.

Условия труда, выступают не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться и следствием определенной производительности труда и его эффективности. Культура труда на туристской фирме зависит не только от управляющего фирмы, но и самого персонала.

Важным принципом стимулирования является уважение, доверие, искреннее отношение к ним руководства. Признание со стороны руководства и коллег повышает удовлетворение каждого сотрудника в отдельности от хорошо выполненной работы, от пребывания на фирме, от контактов с ними тех, кто их окружает в повседневной деловой обстановке. Признание позволяет сотруднику поверить в надежность и стабильность положения фирмы, получить удовлетворение от своего статуса, от положение в коллективе. Знание социально-психологических аспектов управления позволяют заинтересовать людей в результатах своего труда, в повышении не только своего личного статуса, но и эффективности всей трудовой деятельности на фирме, что позволяет влиять на положительный имидж фирмы, на повышение её конкурентоспособности на туристском рынке, на привлечении дополнительных клиентов, на достижение целей фирмы, повышение её прибыльности.

**Система стимулирования компании должна быть направлена на:**

- стимулирование персонала к наилучшим результатам по достижении целей бизнес-плана в соответствии со стратегией компании;

- повышение личной и командной результативности работников;

- установление непосредственной зависимости оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов в соответствии с утвержденными планами работ.

**2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в туристской организации**

Эффективное управление персоналом выдвинулось в число практических задач, факторов экономического успеха. Оно призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений.

Своевременное комплектование кадрами всех туристских организаций становится невозможным без четкого планирования, разработки и реализации кадровой политики.

В ходе анализа систем мотивации персонала были выявлены проблемы, связанные с неудовлетворительным уровнем мотивации и слабо развитой карьерной структурой предприятий, а также условия и организация труда, режим работы, размер заработка, что является основными причинами текучести персонала в фирмах.

Большинство сотрудников удовлетворены системой оплаты их труда, при этом многие не удовлетворены системой корпоративности, психологическим климатом в фирмах и отсутствием нематериальных поощрений в виде публичных похвал и признания заслуг.

Необходимо проведение мероприятий по улучшению мотивационной политики персонала в фирме, повышения комфортности на рабочих местах, укрепления корпоративности.

Большинство сотрудников - молодые люди с высшим образованием, которым необходимо удовлетворение честолюбия. Многие работники воспринимают в качестве подобной нормы похвалы в их адрес со стороны руководства на собрании коллектива, благодарности с занесением в трудовую книжку и другие аналогичные меры. Для многих сотрудников знакомы меры негативного стимулирования, такие, как выговор, снижение или лишение премии, уменьшение ставки зарплаты, перевод на более низкую ступеньку служебной лестницы.

Только небольшое число сотрудников считают, что в турфирме, в которой они работают присутствует корпоративность, при этом большинство признают корпоративность только частично. Несколько сотрудников считают психологический климат на рабочем месте комфортным, большинство же не удовлетворены ситуацией и либо находятся постоянно в состоянии конфликта с коллегами, либо с трудом сдерживают свои эмоции.

Для улучшения психологического климата, повышения сплоченности коллектива необходимо разработать и внедрить корпоративную политику фирмы, которая поможет сплотить коллектив, погасит накаленную психологическую атмосферу, повысит лояльность сотрудников к фирме и послужит дополнительным стимулом к качественной работе.

Необходимо проводить мероприятия, направленные на улучшение социально-психологического климата в коллективе. Приглашать специалиста, который проведет тренинг по тактике разрешения конфликтных ситуаций. Организовывать проведение совместных праздников.

Большинство сотрудников турфирм хотели бы публичной похвалы и признания заслуг, поэтому предлагается расширить социальный пакет, дополнив его имиджевыми составляющими в виде вручения корпоративных наград, подтвержденных материальным стимулированием.

Численность персонала турфирм всегда увеличивается и поэтому следует удерживать квалифицированные кадры, кадровой службе следует более целенаправленно заниматься мотивацией персонала. Мировая практика управления подтверждает, что вложения в кадры - самые рентабельные.

**Заключение.**

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

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

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования и др.

Исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

**Список использованной литературы**

а) Документы

1. Конституция Российской федерации. М. , 2006

2. Трудовой кодекс Российской федерации. М. , 2005

б) Книги и монографии

1. Менеджмент, Е. Л. Драчева и Л. И. Юликов, 2007

2. Менеджмент Веснин В.Р. Изд-во Проспект, 2004

3. Основы менеджмента Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И., издательство Санкт-Петербургского универсетета,1994

4. Теории управления Максак В. И. - Красноярск, 1999.

5. Управление персоналом организации, Кибанов А.Я Москва, 1999

6. Управление персоналом Егорышин М. Н. - Нижний Новгород, 2000

в) Интернет

1.http://revolution./

2. http://myunivercity.ru/