СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение…………………………………………………………………….. | 3 |
| 1. Формы и методы стимулирования и мотивации труда персонала туристского предприятия……………………………………………………... | 4 |
| 1.1 Понятие и сущность системы стимулирования труда………………... | 4 |
| 1.2 Виды и формы стимулирования труда персонала туристского предприятия ……………………………………………………………………… | 6 |
| 1.3 Теории и методы мотивации как функции управления и их сущностная характеристика……………………………………………………….. | 15 |
| 2. Анализ использования методов мотивации и стимулирования труда в туристской фирме «Эпифора»……………………………………………... | 22 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика туристской фирмы «Эпифора»…………………………………………………………………… | 22 |
| 2.2 Социально-экономические формы мотивации труда в туристской фирме «Эпифора»…………………………………………………………… | 30 |
| 3. Пути совершенствования системы стимулирования труда персонала туристской фирмы «Эпифора»…………………………………………….. | 35 |
| Заключение………………………………………………………………….. | 41 |
| Список использованных источников……………………………………… | 43 |
| Приложение…………………………………………………………………. | 45 |

ВВЕДЕНИЕ

В условиях фор­мирования нового механизма хозяйствования, ориентированного на рыночную экономику, перед предприятиями возникает необходимость перестройки сис­темы управления в соответствии с рыночными принципами, требующими от руководителей овладения новым экономическим мышлением. Становясь объ­ектом рыночных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной и социальной деятельности, предприятие должно сформировать систему управления, которая обеспечит ему высокую конкурентоспособность, эффективность работы и ус­тойчивое положение на рынке.

На сегодняшний день существующая практика управления на белорусских предприятиях направлена, прежде всего, на решение маркетинговых, технических, технологиче­ских и финансовых проблем. К сожалению, в системе управления отсутствует научный подход к управлению человеческим фактором. Во всем мире общепризнано, что в современных условиях одним из фундаментальных конкурент­ных преимуществ любого предприятия становится его человеческий фактор. Ни одна система управления предприятием не станет эффективно функциони­ровать, если не будет разработана рациональная модель мотивации, так как мо­тивация побуждает конкретного работника к достижению личных и коллектив­ных целей.

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена и тем, что переход к социально-ориентированной рыночной экономике предполагает необходимость создания адекватного применения мотивации труда. Без этого нельзя рассматривать на практике объективные предпосылки повышения эффективности управления персонала. При этом конечным пунктом осуществления всех реформ является предприятие, где непосредственно осуществляется процесс трудовой деятельности.

Проблемам мотивации отдельных работников и социальных групп работни­ков посвящены труды многих ученых различных стран. Существующие модели мотивации труда весьма различны по своей направленности и эффективности. Практика применения разработанных моделей мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления пока не разработана идеальная мо­дель мотивации труда, которая отвечала бы разнообразным требованиям.

Целью работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования и мотивационного воздействия на персонал ООО «Эпифора» с целью повышения эффективности его управления.

Объект исследования: туристское предприятие ООО «Эпифора».

Предмет исследования: методы стимулирования и мотивации труда персонала в ООО «Эпифора».

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих исследовательских задач:

* определить сущность понятий «стимулирование» и «мотивация» труда персонала, рассмотреть теории и методы мотивации как функции управления, проанализировать влияние мотивирующих факторов на работу персонала туристского предприятия;
* изучить особенности организации стимулирования высокопроизводительного труда в туристской фирме «Эпифора»;
* разработать пути совершенствования системы стимулирования труда персонала ООО «Эпифора».

Курсовая работа состоит из трех глав.

В первой главе курсовой работы раскрыты теоретические основы стимулирования и мотивации труда персонала туристского предприятия. Во второй главе курсовой работы дана краткая организационно-экономическая характеристика ООО «Эпифора», проведено исследование удовлетворенности трудом персонала предприятия. В третьей главе даны практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда и повышения эффективности управления ООО «Эпифора».

1. ФОРМЫ И МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и сущность системы стимулирования труда

Основной особенностью управления персоналом при переходе к рыночной экономике является возрастающая роль личности работника. Ситуация, которая сложилась в настоящее время в нашей стране, несёт как большие возможности, так и угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом. Этот подход заключается в следующем:

1) создание философии управления персоналом;

2) создание служб управления персоналом;

3) применение новых технологий в управлении персоналом;

4) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности [11, c. 54].

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников фирмы приобретает особенно важное значение. Для того, чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

Разработка системы стимулирования представляет собой комплексный подход в решении проблемы повышения эффективности и качества труда. При использовании ее в управлении социальными объектами, выясняется, насколько достаточно разработана и действенна система.

Система – это единство взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов, способное при активном взаимодействии с окружающей средой изменять свою структуру, сохраняя при этом целостность, выбирать одну из возможных линий поведения для достижения общей цели. Стимулирование труда есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления [11, c. 55].

Стимулирование труда выполняет три функции: экономическую, социальную и психологическую, которые наиболее полно охватывают прогрессивные социальные отношения, являясь воздействием на объект управления. Стимулирование труда предполагает создание такой внешней ситуации, которая побуждает личность или коллектив к действиям, соответствующим стоящим целям. При этом личности сами выбирают именно эти действия, поскольку создают все необходимые и достаточные условия. Улучшение показателей труда влечет за собой повышение степени удовлетворения каких-либо потребностей объекта, а ухудшение показателей грозит снижением полноты их удовлетворения.

Прямого произвола со стороны субъекта управления здесь нет, так как объект управления может осуществлять самостоятельно выбор линии поведения. Любой выбор предполагает наличие альтернатив и их оценку на основе собственных предпочтений. Четко разработанный процесс стимулирования позволяет трудовым коллективам длительный период времени эффективно функционировать без вмешательства субъекта управления.

Стимулирование как способ управления предполагает необходимость учета интересов личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, так как именно потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем. Необходимо отметить, что набор потребностей различных индивидуумов, входящих в состав любой социальной системы, не одинаков. Такой индивидуальный спектр потребностей обусловлен процессом формирования личности и зависит от влияния окружающей среды.

Сама по себе потребность не может побудить работника к каким-то определенным действиям. Только тогда, когда потребность встречается с предметом, способным ее удовлетворить, она может направлять и регулировать деятельность социальной системы, управлять ее поведением. Осознание потребностей вызывает интересы, желания, стремления, влечения.

Выполнение объектом управления в стимулирующих ситуациях определенных расчетов свидетельствует о том, что механизм стимулирования основан на прямом обмене (симметричном, эквивалентном и гарантированном). Симметричность проявляется тогда, когда при наличии договора на оплату не безвозмездного труда усилия одной из сторон предполагают компенсирующие действия другой. Эквивалентность означает наличие устраивающего обе стороны договорного соотношения между действием и вознаграждением (взыскание). Гарантированность требует от обеих сторон неукоснительного соблюдения обязанностей в отношении друг друга.

1.2 Виды и формы стимулирования труда персонала туристского предприятия

Важнейшим видом стимулирования труда персонала туристского предприятия является материальное стимулирование, призванное играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов.

Вторым важным видом стимулирования труда персонала туристской компании является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные стимулы. В психологическом подходе моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда.

Согласно расширенной трактовке, моральные стимулы отождествляются со всей совокупностью этических и нравственных мотивов поведения человека. Однако к области морального стимулирования относится только часть этических категорий, а именно те, которые отражают оценку человека и его поведения окружающими и им самим.

Рассмотрим существующую классификацию видов стимулирования труда в туристской фирме.

Тарифная система служит основным средством учета качества труда и отражения его в заработной плате. Она представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых производится дифференциация и регулирование заработной платы различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда в целях обеспечения необходимого единства меры труда и его оплаты.

Материально-денежное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности.

Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.

Основной частью дохода наемного работника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна. Она состоит из двух частей: постоянной и переменной.

Виды стимулирования труда

материальные

духовные

Материально-денежные

Материально-неденежные

Моральные

*Рисунок 1.* Классификация видов стимулирования труда персонала туристского предприятия

П р и м е ч а н и е. Источник: [15, c. 143]

Иногда этим частям присваивают статус мощного стимула. Однако по оценкам психологов, эффект увеличения заработка позитивно действует в течение трех месяцев. Затем человек начинает работать в том же, привычном для него расслабленном режиме.

На материально-денежное стимулирование персонала туристской фирмы влияют: совершенствование нормирования труда, внедрение научной организации труда, модернизация рабочих мест, перегруппировка рабочей силы, сокращение излишнего персонала, усиление заинтересованности в более сложном и квалифицированном труде [22, c. 31].

Необходимо на начало каждого полугодия осуществлять пересмотр всех ставок, подвергшихся инфляции. Это будет способствовать своевременному преодолению отставания тарифной заработной платы от изменений в валовой оплате труда и розничных ценах, обеспечит постепенность, поэтапность введения новых тарифов по мере достижения определенных результатов производства, а вместе с тем будет препятствовать углублению противоречия между денежными доходами и их рыночным товарным покрытием.

Тарифный разряд должен реально отражать квалификацию работника, что будет способствовать росту оплаты труда не только по вертикали, но и по горизонтали. Превращение тарифа в инструмент стимулирования не только потенциальных, но и реальных результатов труда, есть компромисс между потребностью в более гибкой и энергичной дифференциации оплаты труда через основную заработную плату.

Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда, за эффект, полученный на конкретном участке. Доплаты получают лишь те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Доплаты в отличие от тарифа не являются обязательным и постоянным элементом заработной платы. Увеличение размера доплат зависит главным образом от роста индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в коллективные результаты. При снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены. Доплаты рассматриваются как самостоятельный элемент заработной платы и занимают промежуточное положение между тарифной ставкой и премиальными выплатами.

Необходимо отметить, что одна группа доплат по своей экономической сущности более близка к тарифной части, другая - к премиальной. Доплаты первой группы установлены в законодательном порядке, они распространяются на всех работников и их размер не зависит от результатов работы, они являются мерой оплаты основных факторов трудового вклада. В этом случае доплаты призваны стимулировать труд в сверхурочное время, в праздничные дни, в ночное время, и за условия труда.

Второй группе доплат в большей степени свойственны черты поощрительных форм материальным денежным стимулированием, так как эти доплаты, как и премия, являются формой вознаграждения за дополнительные результаты труда. К таким доплатам относятся надбавки к тарифным ставкам за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ, профессиональное мастерство и высокие достижения в труде. Среди этих прогрессивных форм стимулирования наиболее распространенная – надбавка к заработной плате работника за совмещение профессий и должностей.

Надбавка к заработной плате – денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей.

В целом же следует отметить, что система доплат к тарифным ставкам позволяет учесть и поощрить ряд дополнительных количественных и качественных характеристик труда, не охваченных тарифной системой. Эта система создает стимулы относительно длительного действия. Но для ее эффективного функционирования необходимо на предприятии иметь четкую систему аттестации работников всех категорий с выделением определенных признаков или даже критериев для установления того или иного вида доплат и с широким участием в этой работе трудового коллектива.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных законом обязанностей.

Важнейшим направлением материально-денежного стимулирования на туристском предприятии является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы.

Цель премирования – улучшение, прежде всего, конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях [22, c. 33].

Главная характеристика премии как экономической категории – это форма распределения по результату труда, является личным трудовым доходом.

Премия имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. По существу она во многих случаях превращается в простую доплату к заработной плате, и роль ее в этом случае сводится к устранению недостатков в тарифной системе.

Применение премии призвано обеспечить оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства.

Руководитель туристской фирмы должен учитывать некоторые психологические тенденции, которые проявляются при стимулировании. Во-первых, вероятность эффективного поведения работника тем выше, чем выше ценность и регулярность вознаграждения, получаемого в результате такого поведения; во-вторых, при запоздалом вознаграждении ниже, чем при немедленном; в третьих, эффективное трудовое поведение, которое заслуженно не вознаграждается, постепенно ослабевает, теряет черты эффективности.

Премирование как самостоятельный рычаг решения задач имеет собственный механизм воздействия на заинтересованность работников. Этот механизм слагается из двух частей: из механизма отдельной системы и взаимодействия всех систем премирования.

Механизм премирования представляет совокупность взаимосвязанных элементов. Обязательными его составляющими являются: показатели премирования, условия его применения, источник и размер премии, круг премируемых.

Показатель премирования – центральный, стержневой элемент системы, определяющий те трудовые достижения, которые подлежат специальному поощрению и должны быть отражены в особой части заработной платы – премии. В качестве показателей премирования на туристом предприятии должны быть такие показатели работы, которые способствуют достижению высоких конечных результатов, к примеру, высокий уровень продаж туристского продукта.

Необходимо определиться, кто конкретно включен в круг премирования. Дело в том, что премированием охватываются только те работники, труд которых необходимо дополнительно поощрить. Эта необходимость обуславливается задачами и конкретными условиями труда на туристском предприятии.

Центральное место в поощрительной системе занимает размер премии. Он определяет связь результатов труда с увеличением размера поощрения. Эффективность применяемой системы премирования работник видит в величине денежной суммы, полученной в виде премии. Устанавливаться размер премии может в процентах к окладу, в процентах к объему проданных турпутевок и т.д.

Источником выплаты премии служит фонд материального поощрения, который образовывается за счет прибыли туристского предприятия в размере четырех процентов от фонда заработной платы.

При определении круга премируемых необходимо исходить из адресного и целевого направления. Это премии за сверхплановые, сверхнормативные достижения в труде, выполнение важных заданий, проявленную инициативу, давшую конкретный результат. В силу своей целенаправленности такие поощрения обладают большей стимулирующей силой и поэтому эффективней могут воздействовать на повышение трудовой активности.

Вторым видом стимулирования является социальное, представляется как материально-неденежное. Главной направленностью выступают отношения между людьми, выраженные в признательности руководством заслуг работника.

Большинство материально-неденежных благ имеют свою денежную составляющую, которая может быть измерена в рублях. С другой стороны, рассматриваемая группа стимулов универсальна в том смысле, что человеку всегда что-нибудь из материальных неденежных благ необходимо. В целом соответствующие потребности в благах материально-неденежного характера насыщаемы и действенны. Проблема состоит в умелом их использовании как базы для стимулирования трудовой и социальной активности.

Особенности материально-неденежных стимулов обуславливают специфическую форму организации данного вида стимулирования. Прежде всего, необходимо знание со стороны субъекта управления актуальных потребностей работников. Управленческим идеалом было бы ежегодное представление руководству предприятия обзоров спроса на товары и услуги.

Другим непременным требованием развития стимулирования труда на туристском предприятии является проявление инициативы и предприимчивости руководителей, каждого работника в выявлении потребностей последнего и построение на их основе индивидуальной логики его стимулирования. Эффективное использование огромного побудительного потенциала материальных неденежных благ немыслимо без индивидуального подхода.

Использование ряда материальных неденежных благ в качестве стимулов трудовой деятельности работников турфирм требует серьезного нравственного обоснования и в дальнейшем – большой работы по перестройке сознания. В интересах менеджмента создать такую обстановку, при которой человеку во всех смыслах выгодно работать хорошо и невыгодно работать плохо. Такой порядок удовлетворения потребностей, вполне соответствующий принципу распределения по труду, представляется более справедливым, чем порядок простой очередности.

Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда на туристских предприятиях и основывается на специфических духовных ценностях человека.

Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которые основывается на потребности человека в общественном признании.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом. в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

В управленческом аспекте моральные стимулы выполняют в отношении объектов управления роль сигналов со стороны субъектов о том, в какой степени их деятельность соответствует интересам предприятия.

Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признание трудовых заслуг как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получают признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность. И, наоборот, плохая работа, бездеятельность, безответственность, снижение объема продаж туристского продукта и услуг должны неотвратимым образом сказываться не только на уменьшении материального вознаграждения, но и на служебном положении и моральном авторитете работника турфирмы [2, c. 156].

Разработанное на туристском предприятии моральное стимулирование работников должно отвечать следующим требованиям:

- предусматривать поощрения за конкретные показатели, на которые работники оказывают непосредственное воздействие и которые наиболее полно характеризуют участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;

- устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения;

- обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;

- усилить заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его производственных показателей;

- быть простым, доходчивым и понятным для работников;

- учитывать профессиональное мастерство, устойчивость высоких результатов в труде;

- недопущение обесценивания моральных стимулов [15, c. 21].

Для эффективного применения моральных стимулов необходимо:

- наличие положения о статусах морального поощрения и знание их работниками;

- шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности;

- моральное поощрение подкреплять мерами материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда;

- о каждом моральном поощрении работника широко информировать трудовой коллектив;

- вручать награды и объявлять благодарности в торжественной обстановке;

- поощрять работников своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;

- развивать новые формы поощрения и устанавливать строгую моральную ответственность каждого работника за порученное дело;

- анализировать действенность стимулирования;

- точно соблюдать установленный порядок внесения записей о поощрении в трудовые книжки работников [15, c. 21].

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

Особое значение имеет принцип гласности морального поощрения, то есть широкой информированности всего коллектива. Должна быть общедоступной всесторонняя информация о результатах, достигнутых работниками, необходима торжественная обстановка при вручении наград. Для этого необходимо каждого работника информировать не только устно, но и выдать брошюру с информацией о моральных стимулах за качественную работу, вывесить плакат – таблицу с занесением фамилии и баллов каждого работника, и доску почета с отличившимися.

При организации морального стимулирования на туристском предприятии важно обеспечить сочетание мер поощрения с усилением ответственности за результаты труда, кто повлечет за собой рост ответственности в коллективе.

Эффективным методом укрепления дисциплины труда является поощрение за добросовестный труд.

Между формальным и неформальным статусом необходим минимальный разрыв. Формальный статус – это санкционированное положение морального стимула среди других стимулов, его официальный авторитет, значимость. Неформальный – это фактическое положение стимула в иерархии стимулов в среде работников.

Чрезвычайно важным фактором, влияющим на эффективность морального стимулирования, является частота его применения. Так, чем более выдающиеся результаты показывает человек, тем реже должен встречаться причитающийся ему стимул. Чем ближе к средним показатель труда, тем более распространен соответствующий стимул.

Количество примененных поощрений еще не обеспечивает высокого авторитета и действенности. Поэтому необходимо обращать внимание на качественный отбор кандидатов на поощрение. Поощряться должны в строгом соответствии с положением о стимулах, лучшие люди коллектива. Моральные стимулы действенны в той степени, в какой их распределение оценивается работниками как справедливое. Справедливость зависит от того, с какой достоверностью они отражают уровень результатов работы.

Отличительной чертой морального стимулирования является то, что его функция, связывающая стимулы с результатами деятельности, выражается дискретной формой соотношения стимулов. Взаимная упорядоченность различных стимулов повышает их совокупный стимулирующий эффект. Они по статусу располагаются на двух ступенях: менее значимые и более значимые.

Формы организации стимулирования персонала туристского предприятия

опережающая

подкрепляющая

индивидуальная

коллективная

позитивная

негативная

целевая

общая

перспективная

текущая

непосредственная

*Рисунок 2.* Формы организации стимулирования персонала туристского предприятия

П р и м е ч а н и е. Источник: [18, c. 67]

Моральные стимулы различаются набором элементов, которые формируют пространственную и временную определенность оценочной информации о человеке и которые называется элементами стимулирующего механизма. Эти элементы наполняют форму и содержание вручения поощрения, создают кураж и праздничное настроение.

К внутренним элементам относятся: содержание, текст о заслугах и вид носителя – трудовая книжка, свидетельство, удостоверение, бланк; фотография; значок.

К внешним: название стимула, официальный статус, процедура вручения, частота применения, эстетические достоинства. Они влияют на авторитет, значимость, фактический статус.

Важное значение в управлении поведения социальных объектов в сфере труда имеют формы организационного стимулирования, выделенные по способу взаимосвязывающему результаты деятельности и стимулы.

Раскроем каждую из форм стимулирования.

### Опережающие и подкрепляющие формы стимулирования.

Различие между опережающими и подкрепляющими формами организации стимулирования состоит в степени информированности объекта управления и взаимосвязи стимулирования и результатов деятельности.

При использовании опережающей формы стимулирования потенциальный работник туристского предприятия еще до начала деятельности информируется о том, какие необходимо достичь результаты и что можно за них получить. Ему сообщают, как будет измеряться его труд, каким образом он будет оцениваться и какова будет функция стимулирования.

При подкрепляющей форме стимулирования, менеджер туристской фирмы узнает о том, что оказался ценным, признанным и поощренным в его труде только после завершения деятельности. Стимулирование в этом случае подкрепляет уже осуществленные действия.

К достоинствам подкрепляющей формы отнесем возможности достижения быстрого стимулирующего эффекта, четкую целевую направленность, высокую приспособленность для побуждения разовых действий исполнителя, возможность в отдельных случаях выбора ясных принципов построения. Недостатком является необходимость создания детальной системы измерения и оценки труда, разработка конкретных и приемлемых для туристской фирмы разновидностей работ и услуг, проявление несовпадений целей субъекта и объекта управления, провоцирование конфликта между долгом и выгодой [26, c. 198].

Преимущества подкрепляющей формы в том, что она не требует специальной нормативной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит акцент на итоговую значимость работ, на достижение конечных целей. Ее применение возможно там, где затруднено измерение результатов труда, или в случаях, когда недопустимо введение расчетных отношений и поиска выгоды. Недостатками являются неспособность дать быстрый побуждающий эффект, расчет на многоцикличность самого процесса стимулирования, что требует высокой зрелости социальных отношений, доверия к субъекту управления, единства ценностных ориентаций.

### Индивидуальная и коллективная формы стимулирования.

Деление форм организации стимулирования на индивидуальную и коллективную зависит от того, по результатам какого труда осуществляется стимулирование конкретных исполнителей. Если в основе лежат результаты труда непосредственного работника, то это индивидуальная форма организации стимулирования, а если результат деятельности коллектива в целом – то коллективная форма.

Достоинством индивидуальной формы стимулирования персонала туристского предприятия является то, что четко прослеживается связь между эффективностью деятельности конкретного исполнителя и ее поощрениями. Недостатками являются значительные сложности в установлении показателей для оценки результата работы отдельного исполнителя, происходит концентрация их внимания только на выполненных конкретных производственных операций в отрыве от целей коллектива. Такая ситуация будет сказываться на психологическом климате и на экономических результатах деятельности предприятия.

Стимулирование по результатам деятельности коллектива в целом способствует конвергенции интересов отдельных исполнителей с интересами коллектива, позволяет каждому работнику ощутить себя частичкой единого целеустремленного коллектива, ответственным за судьбу своего предприятия

Главные трудности коллективной формы стимулирования заключаются в определении вклада конкретного исполнителя в конечные результаты деятельности трудового коллектива туристского предприятия и соответственно их доли в общем объеме полученных в зависимости от эффективности этой деятельности материальных и духовных благ.

### Позитивная и негативная формы стимулирования.

Позитивная и негативная формы организации стимулирования труда персонала турфирм основываются на учете отклонений результатов деятельности от нормативных. Достижение и превышение нормативных показателей объектом стимулирования субъект управления поощряет путем увеличения степени удовлетворения потребностей объекта. И наоборот, недостижение, отставание от установленных показателей деятельности наказывается соответственно снижением степени удовлетворения потребностей объекта управления. Снижение уровня удовлетворения потребностей может быть абсолютным (штраф, понижение в должности, лишение каких-либо льгот), относительным по сравнению с ожидавшимся уровнем (снижение размера премии, изменение в очереди на получение благ) и относительным по сравнению с другими работниками (меньший размер премий, непоощрение каким-то благом).

Позитивное стимулирование способствует повышению престижности, авторитетности человека в глазах окружающих. Негативное стимулирование направлено на ущемление определенных потребностей работника, что ведет к снижению его престижа и авторитета. Негативное стимулирование больно задевает самолюбие человека, поэтому его использование в целях стимулирования трудовой активности требует учета многих психологических нюансов.

Негативное стимулирование имеет и достоинства. Оно является более экономичным по сравнению с позитивным, так как не требует для своего осуществления каких-то дополнительных благ, а зачастую даже увеличивает объем находящихся в распоряжении субъекта управления благ. Кроме того, негативное стимулирование принимается людьми значительно острее, чем позитивное.

### Непосредственная, текущая и перспективная формы стимулирования.

Непосредственная, текущая и перспективная формы организации стимулирования выделены в зависимости от разрыва во времени между результатами деятельности и получением соответственного стимула. Такое деление в определенной степени дает возможность оценить эффективность стимулирования воздействием на объект управления с точки зрения решения стоящих перед трудовым коллективом задач.

Достоинством непосредственной формы стимулирования персонала туристского предприятия является ее оперативность и очень ясная и непосредственная взаимосвязь между действием и стимулом. В связи с этим она обладает очень высоким стимулирующим потенциалом и практически всегда дает ожидаемый позитивный экономический результат. К недостаткам относится не ориентация работника на достижение конечного результата для коллектива в целом, направленность на решение сиюминутных задач, оказывает негативное влияние на развитие взаимоотношений между отдельными исполнителями и коллективом, делая их конфликтными.

Текущая форма может проявляться по итогам квартала, полугодия и года. Ее стимулирующая суть очевидна, она создает у человека уверенность в награждении по результатам этих периодов, что предпочтительно для туристской фирмы, так как работник, ориентируясь на конец этих сроков, будет отдавать всецело себя результату.

Перспективная форма способствует формированию единого, сплоченного коллектива, направляющего свои усилия на достижение конечного показателя деятельности, она ориентирована на долговременную мотивацию работников и способствует росту активности, образованности и квалификации в течение трудовой жизни [15, c. 21].

### Общая и целевая формы стимулирования.

В зависимости от степени и характера конкретных условий получения стимула следует выделить общую и целевую формы организации стимулирования. Общая форма распространяется на всех участников общественного производства. Поощрение в этом случае осуществляется в связи с проведением общественных компаний, с юбилейными датами в жизни отдельных работников или государственных праздников. При этой форме учитывается как продолжительность безупречного труда, так и разовые выдающиеся успехи и достижения. Формулировка условий их получения должна иметь принципиально общий характер, она должна носить характер подкрепления коллективно значимых действий.

При целевой форме обязательной является разработка специальных положений. Так, необходимо четко фиксировать абсолютные или относительные показатели результатов конкретной деятельности участников производства, достижение которых являются условием присвоения соответствующего звания.

1.3 Теории и методы мотивации как функции управления и их сущностная характеристика

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину «мотивация» используются также термины «стимулирование» и «мотивирование». Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

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.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности — это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы — это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели — это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рис. 3.

Потребности

Мотивы

Поведение

Цели

Результат удовлетворения

*Рисунок 3.* Схема мотивационного процесса

П р и м е ч а н и е. Источник: [11, c. 311]

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. 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.

В свое время известный политэконом Дж. Ст. Милль писал: "Я понял, что для того, чтобы стать счастливым, человек дол­жен поставить перед собой какую-то цель; тогда, стремясь к ней, он будет испытывать счастье, не заботясь о нем" [5,c. 169]. Это, ут­верждал он, составляет смысл психологического закона.

Таким образом, мотив — осознанное, являющееся свой­ством личности побуждение к деятельности, которое возни­кает при высшей форме отражения потребностей. Мотивы по­являются, развиваются на основе потребностей, при этом сох­раняя относительную самостоятельность, так как потреб­ность строго не определяет мотив, его силу и устойчивость, при одной и той жепотребности могут возникать разные мо­тивы. Мотив не определяется потребностью абсолютно. Пот­ребности могут отражаться на разных уровнях: биологичес­ком, физиологическом, социальном. Мотивы же возникают на высшем уровне отражения потребностей — их осознании.

По своему значению близким к понятию "мотив" является "стимул", это не редко приводит к их смешению. Под стимулом следует понимать целевые внешние побуждения к деятельности.

Стимул может и не превратиться в мотив, если он не будет принят личностью. Поэтому очевидно, что главное для субъекта управления применить такое средство внешнего воздействия, которое превратилось бы в мотив человека, поэ­тому предмет воздействия должен быть выбран с определен­ной целью.

Итак, в основе деятельности человека лежит многообразие потребностей. Когда потребность находит предмет своего вы­ражения — формируется мотив. У каждого конкретного чело­века формируется определенная иерархическая система мо­тивов - мотивационная сфера личности. Мотивация имеет место тогда, когда актуализируется определенный мотив и че­ловек направляет свои усилия - умственные и физические - на его достижение.

Обычно выделяют три вида мотивации: прямая, властная и опосредованная. Прямая мотивация представляет собой непосредственное воздействие на человека с целью формирования желательной системы мотивов. При этом могут при­меняться следующие средства: убеждение, пропаганда, лич­ный пример. Властная мотивация базируется на угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в слу­чае ненадлежащего выполнения обязанностей. Она реализу­ется с помощью приказов, распоряжений и т.п. Опосредо­ванная мотивация предполагает создание внешней среды, побуждающей человека к деятельности, соответствующей целям общества. В данном случае воздействие осуществля­ется не на самого человека, а на условия его жизнедеятель­ности. Опосредованная мотивация и есть стимулирование труда. Оно может использовать средства: материально-денежные, материально-неденежные (бытовые, санитарно-гигиенические и т.д.), моральные. Практика применения не­посредственной и опосредованной мотивации свидетельству­ет, что властная мотивация эффективнее в краткосрочном периоде, прямая - для длинных дистанций, стимулирование наиболее приемлемо в среднесрочном периоде.

Теории мотивации стали активно разрабатываться в XX веке, хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны с древних времен. Первоначаль­ные теории мотивации складывались исходя из исторического опыта поведения людей. В 19 веке руководители чаще всего практиковали авторитарные методы управления и физическое принуждение к труду. Наиболее известной в 19 веке и до сих пор широко применяемой в нашей стране является система жесткого адми­нистративного управления (политика «кнута и пряника»).

Первую попытку изменить сложившуюся практику управления предпри­няли два человека - Ф.Тейлор и А.Файоль.

А.Файоль заложил основы структурно-функционального подхода в ме­неджменте. Если Ф.Тейлор основное внимание уделял производственным сис­темам, то А.Файоль разработал принципы менеджмента для предприятия в це­лом. Основные идеи его концепции сформулированы в четырнадцати принци­пах и пяти функциях управления - предвидение, организация, распределение, руководство (мотивация) и контроль, которые и сегодня составляют основу управления. Но именно принципы выра­жают нормы организационного поведения. Суть разработанных А.Файолем принципов управления сводится к следующему: разделение труда; авторитет и ответственность власти; дисциплина; единство руководства; единство распо­рядительства; подчинение частного интереса общему; вознаграждение за труд; баланс между централизацией и децентрализацией; координация менеджеров одного уровня; порядок; справедливость; порядочность; устойчивость пер­сонала; инициатива [16, c .94].

Дальнейшая эволюция теорий управления деятельностью человека шла от модели «экономического» человека, который ради высокого заработка готов терпеть плохие условия труда, продолжительный рабочий день, высокую ин­тенсивность и монотонность труда, к концепции «человеческих отношений». Новая теория берет свое начало в исследованиях Э.Мэйо. Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Э.Мэйо сделал вывод об особой роли человеческого фактора в производстве. Он доказал наличие тесной взаимосвязи между производительностью труда и участием работников в принятии решений, касающихся выполняемого задания, т.е. участия в рамках рабочего места. Э. Мэйо был автором идеи о необходимости взаимопонимания между управляющими и ра­ботающими, которая помогла в то время ослабить негативное влияние профсоюзов на производство.

Во главу угла теории «человеческих отношений» Э. Мэйо были поставлены интересы и потребности работника, а также групповые нормы и ценности. Концепция «человеческих отношений», в которой подчеркивается огромная роль в процессе труда социальных факторов, внесла значительный вклад в знания о процессе управления.

А. Маслоу был первым, кто осознал законы построения человеческих потребностей. На человека влияет целый комплекс ярко выраженных потребностей, ко­торые можно объединить в несколько групп, расположив их по принципу ие­рархии. А. Маслоу выделяет пять основных групп потребностей человека, кото­рые расположены по восходящей линии - от «низших» (материальных) до «высших» (духовных): физиологические потребности; потребности в безопас­ности существования; социальные потребности; потребности в уважении; потребности в самореализации [26, c. 191].

А. Маслоу сделал важный вывод - потребности не заложены в человеке не­изменными, а постоянно возникают и исчезают. И если низшие потребности при­сущи всем людям в равной мере, то высшие - в неодинаковой степени, и они больше других имеют значение для формирования целостности личности челове­ка. В свою очередь, чем более высоки потребности, тем значительнее роль самого человека в их сознательном формировании. Получается взаимозависимый про­цесс: потребности движут человеком, а он формирует их содержание.

Основные идеи А. Маслоу получили дальнейшую разработку в теории двух факторов Ф. Герцберга. Ф. Герцберг выделил две группы факторов, явно не одинаково влияющих на мотивацию труда: условия работы и содержа­ние работы. Первую группу факторов он назвал *гигиеническими факторами,* вторую - *мотиваторами.* Двухфакторная концепция Ф. Герцберга основана на тезисе о том, что только содержание работы выступает фактором мотивации, т.е. повышает удовлетворенность трудом, в то время как условия труда вызы­вают неудовлетворенность и не являются мотиваторами.

Методы классификации потребностей у Ф. Герцберга и А. Маслоу во многом тождественны. Высшие потребности А. Маслоу - уважение и самореализация - идентичны по смыслу мотивационным факторам Ф. Герцберга. Низшим потребностям А.Маслоу - физиологиче­ским, безопасности, социальным - тождественны гигиенические факторы Ф.Герцберга [16, c. 95].

Другой моделью мотивации, делавшей упор на потребности высших уровней, является теория мотивационных потребностей Д. МакКлелланда. Не отрицая выводов предыдущих теорий о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, Д.МакКлелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных по­требностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. Эти потребности, если они достаточно сильно присутствуют у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя пред­принимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удов­летворению этих потребностей. При этом Д. МакКлелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опы­та и обучения. Он утверждает, что любое предприятие предоставляет работни­ку возможности реализовать три потребности высшего уровня: в успехе; во власти; принадлежности.

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения вносят тео­рии «X» и «Y», разработанные Д. Макгрегором. Согласно его концепции, действия управления в значительной мере оказываются неэффективными вследствие ошибочных представлений руководителей о мотивах поведения и природе исполнителя в процессе труда. Вместо анализа объективно сложив­шейся ситуации на предприятии, выявления промахов в управлении руководи­тели часто склонны видеть источник всех бед в лености или глупости работни­ков, инертности их мышления и нежелании сотрудничать.

Одной из наиболее известных и широко изучаемых в зарубежном ме­неджменте процессуальных теорий мотивации является теория ожиданий В.Врума. Она базируется на положении о том, что наличие активной по­требности не является единственно необходимым условием мотивации работ­ника на достижение определенной цели. Работник должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворе­нию или приобретению желаемого. В основу своей теории В.Врум положил понятие *выбора*  Мотивированное поведение рационально в том смысле, что работник находит наилучшие сред­ства для реализации собственных целей. Большинство действий работника представляют собой сознательно сделанные выборы. На этой посылке строятся все процессуальные теории мотивации, в том числе и теория ожиданий В.Врума [26, c. 191].

Положения теории справедливости (сравнения) сформулировал С.Адамс. Основная идея теории состоит в том, что в процессе работы работник срав­нивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия дру­гих. Теория справедливости позволяет сделать несколько очень важных выводов для практики управления деятельностью работников. Так как восприятие носит субъективный характер, очень важно, чтобы была широко доступна информация о размерах вознаграждений. Особенно важно, чтобы существовала ясная система оплаты, отвечающая на вопрос о том, какие факторы определяют величину возна­граждения. Важным выводом является и то, что работники ориентируются на комплексную оценку вознаграждения.

Теория справедливости также не лишена недостатков. Основная ее пробле­ма состоит в идентификации менеджментом оценки работниками их трудового вклада и результатов, определении референтного работника или группы и харак­теристики восприятия исполнителем затраченных усилий и полученного возна­граждения [15, c. 23].

Таким образом, существуют различные теории мотивации, каждая из которых имеет сильные и слабые стороны, сторонников и критиков. Каждая из моделей дает практические рекомендации руководителям и формирует их стиль управления, от которого во многом зависит эффективность труда.

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

Методы мотивации могут быть разделены на организационно-распорядительные (организационно - административные), экономические и социально-психологические. Подобная классификация 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 мотивации делятся на следующие методы:

* 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 на туристском предприятии связано с формированием плана работы, контролем за 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 (к примеру, материальное вознаграждение за выполнение или перевыполнение плана продаж туристского продукта, за выполнение плана проведения экскурсий и т.д.);
* организационно-административные методы мотивации, 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 мотивации, 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 управлении туристским предприятием рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени турфирмой, в рекламной деятельности и др.) [2, c. 43].

В практике управления туристских предприятий, как правило, одновременно применяют различные методы мотивации 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

Отмечаемый рядом авторов, рост роли экономических методов управления в Беларуси связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получат дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. Однако, акцентирование внимания на экономических методах стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально – психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Приведенная схема классификации методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Укрупненно все методы стимулирования можно также 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 четкое соответствие 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, Великобритания).

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

2. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ТУРИСТСКОЙ ФИРМЕ «ЭПИФОРА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика туристской фирмы «Эпифора»

Общество с ограниченной ответственностью «ЭПИФОРА», зарегистрировано 05.06.1995г. исполнительным комитетом Минского городского Совета народных депутатов за №3829.

ООО «Эпифора» находится по адресу: г. Минск, ул. Красноармейская, 3a, к. 17.

ООО «Эпифора» осуществляет свою деятельность по следующим направлениям: организация туров в Польшу, Италию, [Швейцарию.](http://www.epifora-by.com/switzerland/magic.shtml)

Миссия ООО «Эпифора»: продажа качественного туристского продукта поможет занять нам лидирующее положение на избранной рыночной нише, что приведет к процветанию нашего общего дела и общества, в котором мы живем и работаем.

Цели ООО «Эпифора»:

* увеличение доли рынка;
* повышение объемов продаж туристского продукта;
* увеличение темпов роста чистого дохода;
* увеличение доли собственного капитала;
* повышение качества туристского продукта;
* обеспечение безопасности труда и развитие коллектива предприятия.

Цель перспективного развития ООО «Эпифора» на период до 2010 г.: внедрение комплексной разносторонней культуры обслуживания клиентов туристской индустрии, а также за­воевание высоких конкурентных позиций среди фирм, работающих в сфере туризма и ориенти­рованных на клиентов с уровнем доходов от 250 дол. США на человека в месяц.

Этапные задачи перспективного развития:

1) разработка и закрепление на рынке уникальной комплексной техно­логии обслуживания клиентов на обозначенных туристских направлени­ях, включающей в себя:

* обслуживание клиентов на стадии приобретения путевок во всех удобных для них режимах: при очном контакте в фирме, с помощью сети Интернет;
* обслуживание клиентов по всему комплексу необходимых сопут­ствующих услуг в максимально удобном режиме и в самые короткие сроки;
* экспресс-обучение клиентов нормам и правилам поведения в стране пребывания;
* сопровождение клиентов в стране пребывания с соблюдением психоло­гической комфортности и в целях безопасности, а также обеспечение перемещения в пункты назначения, предусмотренные программой пребывания;
* проявление внимания к клиентам фирмы вне времени отдыха: пре­доставление информации об изменениях в работе компании, поздравления с праздниками, приглашения на семинары, презентации и клубные заседа­ния;

2) создание системы профессионально-психологического тестирования, отбора и расстановки кадров, а также их обучения и повышения квалифи­кации с учетом требований туристского бизнеса мировых стандартов;

3) отработка механизма контроля за социально-психологическим кли­матом в фирме и разработка методов преодоления возникающих профессиональных и психологических проблем;

4) разработка имиджа и реализация рекламно-презентационной стра­тегии информирования широких слоев населения о преимуществах и конкурентоспособности компании «Эпифора»;

5) завоевание высоких позиций среди конкурирующих фирм посред­ством налаживания партнерских отношений с ними и создание корпора­тивных условий реализации схожих направлений по единым правилам и в рамках единых оговоренных ценовых коридоров.

Организационная структура ООО «Эпифора» состоит из двух структурных подразделений: аппарат управления, туристический отдел (рисунок 4).

Туристический отдел:

Начальник туристического отдела

3 специалиста по формированию туристского продукта

4 агента по туризму

4 руководителя туристской группы

Аппарат управления:

Директор

Главный бухгалтер

Секретарь

*Рисунок 4.* Организационная структура ООО «Эпифора»

П р и м е ч а н и е. Источник: собственная разработка

Исполнительным органом ООО «Эпифора» является директор, который подотчетен по всем вопросам своей деятельности Общему собранию Участников, которое является высшим органом фирмы.

Директор общества:

* осуществляет текущее руководство деятельностью фирмы, обеспечивает выполнение решений Общих собраний Участников, несет ответственность за деятельностью фирмы;
* без доверенности действует от имени фирмы, представляет ее интересы, распоряжается имуществом и средствами в пределах, устанавливаемых Уставом и Общим собранием Участников, заключает договоры, выдает доверенности, открывает в банках расчетный и другие счета, утверждает штаты исполнительного аппарата, принимает на работу и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми подчиненными ему работниками;
* решает другие вопросы, связанные с хозяйственной деятельностью фирмы и не отнесенные законодательством или Уставом к компетенции Общего собрания Участников.

Численность сотрудников ООО «Эпифора» на 01.03.2010 г. составила 15 человек.

Тарифная ставка первого разряда с 1 января 2010 года установлена в размере 100 000 руб.

Штатное расписание ООО «Эпифора» представлено в таблице 1.

*Таблица 1.* Штатное расписание ООО «Эпифора» на 01.03.2010 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Наименование структурныхподразделений и наименованиедолжностей (профессий) | Квалифика-ционныеразряды | Кол-воштатныхединиц | Тарифныекоэффициенты | Должностныеоклады, руб. |
| 1 | Директор | 19 | 1 | 4,56 | 1 757 857 |
| 2 | Главный бухгалтер | 17 | 1 | 3,98 | 1 534 270 |
| 3 | Секретарь | 7 | 1 | 2,03 | 782 555 |
| 4 | Специалист по формированию туристского продукта | 8 | 3 | 2,17 | 836 524 |
| 5 | Начальник туристического отдела | 14 | 1 | 3,25 | 1 252 859 |
| 6 | Агент по туризму | 8 | 4 | 2,17 | 836 524 |
| 7 | Руководитель туристской группы | 8 | 4 | 2,17 | 836 524 |

П р и м е ч а н и е. Источник: собственная разработка

На ООО «Эпифора» работает 15 человек, из них:

- высшее образование имеет 11 человек (73,3%)

- незаконченное высшее – 1 чел. (6,6%)

- среднее специальное – 3 чел. (20%).



*Рисунок 5.* Распределение сотрудников ООО «Эпифора» по уровню образования

П р и м е ч а н и е. Источник: собственная разработка

Возрастная структура персонала ООО «Эпифора» следующая:

20-25 лет – 4 человека

26-35 лет – 7 чел.

36-45 лет - 4 чел.



*Рисунок 6.* Распределение сотрудников ООО «Эпифора» по возрасту

П р и м е ч а н и е. Источник: собственная разработка

Таким образом, большинство сотрудников ООО «Эпифора» - это люди с высшим образованием 26-35 лет.

Рассмотрим анализ структуры прибыли и ее использования в ООО «Эпифора» в 2008–2009 гг. в таблице 2.

*Таблица 2.* Анализ структуры прибыли и ее использования в ООО «Эпифора» в 2008–2009 гг. , тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Наименование показателя | 2008 г. | 2009 г. |
| абс.значение | удельный вес | абc. значение | удельный вес |
| 1 | Прибыль (убыток) отчетного периода | 7900 | 100,0% | 5000 | 100,0% |
| 1.1 | прибыль (убыток) от реализации  | 7200 | 91,1% | 4700 | 94,0% |
| 1.2 | прибыль (убыток) от внереализационных доходов и расходов  | 700 | 8,9% | 300 | 6,0% |
| 2 | Налоги и сборы, платежи и расходы, производимые из прибыли  | 1800 | 22,8% | 2300 | 46,0% |
| 3 | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)  | 6100 | 77,2% | 2700 | 54,0% |
| 4 | Резервные фонды  | - | 0,0% | - | 0,0% |
| 5 | Фонды накопления  | - | 0,0% | - | 0,0% |
| 6 | Фонды потребления  | - | 0,0% | - | 0,0% |
| 7 | Резервы предстоящих расходов  | - | 0,0% | - | 0,0% |

П р и м е ч а н и е. Источник: собственная разработка

Таким образом, прибыль от реализации услуг ООО «Эпифора» в 2009г. составила 6200 тыс.руб., что на 2500 тыс.руб. выше, чем в 2008 г.

Прибыль от внереализационных доходов и расходов составила в 2009 г. 700 тыс.руб., что выше, чем в 2008 г. на 400 тыс.руб.

Прибыль за вычетом налогов и платежей в 2009 г. составила 6100 тыс.руб., что на 3400 тыс.руб. выше, чем в 2008 г.

Рассчитаем систему показателей рентабельности ООО «Эпифора» в 2008-2009 гг. в таблице 3.

*Таблица 3.* Расчет показателей рентабельности ООО «Эпифора» в 2008-2009 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Расчет | 2008 г. | 2009 г. |
| Итоговая рентабельность, рассчитанная:по прибыли  | Прибыль за отчетный период / совокупный объем деятельность \* 100% | 7900/8533 = 0,9 | 5000/7726= 0,6 |
| по прибыли от реализации | Прибыль от реализации/совокупный объем деятельности \* 100% | 7200/8533 = 0,8 | 4700 /7726= 0,6 |
| по чистой прибыли | Чистая прибыль / совокупный объем деятельности \* 100% | 6100/8533= 0,7 | 2700/7726 = 0,3 |

П р и м е ч а н и е. Источник: собственная разработка

Как видно из расчетов, приведенных в таблице 3, рентабельность продаж в 2009 г. снизилась на 0,2 % и составила 0,6 %.

Подсчитаем влияние изменения уровня рентабельности на прибыль по формуле:

ΔП = (Р1-Р0)Т1 / 100

ΔП = (0,6-0,8)\*7726 / 100 =-15,5 тыс.руб.

Таким образом, снижение уровня рентабельности в 2009 г. повлияло на уменьшение суммы прибыли на 15,5 тыс.руб.

Проведем анализ финансового состояния ООО «Эпифора» (таблица 4).

*Таблица 4.* Анализ финансового состояния предприятия ООО «Эпифора» по состоянию на 31.12.2009 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп | Наименование показателя | На начало периода (01.01.2009г) | На конец периода (31.12.2009) | Норматив коэффициента |
| 1 | Коэффициент текущей ликвидности | 0,658 | 0,772 | К1 >= 1,1 |
| 2 | Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | -0,520 | -0,295 | К2 >= 0,15 |
| 3 | Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами | 0,945 | 0,958 | К3 <= 0,85 |

П р и м е ч а н и е. Источник: собственная разработка

Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность организации собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств организации.

Коэффициент текущей ликвидности определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде запасов и расходов, налогов по приобретенным ценностям, готовой продукции и товаров, товаров отгруженных, выполненных работ, оказанных услуг, дебиторской задолженности, финансовых вложений, денежных средств и прочих оборотных активов к краткосрочным обязательствам организации.

Коэффициент текущей ликвидности ООО «Эпифора» на 31 декабря 2009 г. составил 0,772, что не соответствует нормативу коэффициента (К1 >= 1,1).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяется как отношение разности источников собственных средств, доходов и расходов и фактической стоимости внеоборотных активов к фактической стоимости находящихся в наличии у организации оборотных средств в виде запасов и расходов, налогов по приобретенным ценностям, готовой продукции и товаров, товаров отгруженных, выполненных работ, оказанных услуг, дебиторской задолженности, финансовых вложений денежных средств и дебиторских задолженностей, краткосрочных финансовых вложений и прочих оборотных активов.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ООО «Эпифора» на 31 декабря 2009 г. составил-0,295, что отрицательно характеризует обеспеченность собственными оборотными средствами ООО «Эпифора».

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Эпифора» имеет отрицательную структуру баланса.

*Таблица 5.* Анализ структуры пассива бухгалтерского баланса и влияния основных разделов баланса на пополнение его активной части

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование статей баланса организации | Показатели структуры пассива в валюте (итоге) баланса |
| на начало периода(01.01.2009 ) | на конец периода (31.12.2009) | прирост (+),снижение (-) |
| абс.величина, млн. руб. | удель-ный вес, % | абс. величина, млн. руб. | удель-ный вес, % | абсолютная величина, млн. руб. | удель-ный вес, % |
| 1 | Источники собственных средств  | 283 | 8,8% | 320 | 7,1% | 37 | -1,8% |
| 2 | Доходы и расходы  | -105 | -3,3% | -130 | -2,9% | -25 | 0,4% |
| 3 | Расчеты  | 3 034 | 94,5% | 4 344 | 95,8% | 1 310 | 1,4% |
| 4 | Баланс  | 3 212 | 100,0% | 4 534 | 100,0% | 1 322 | Х |

П р и м е ч а н и е. Источник: собственная разработка

Проведем анализ бухгалтерской отчетности организации. Целью данного этапа анализа является выявление причин ухудшения финансового состояния организации. При рассмотрении структуры бухгалтерского баланса для обеспечения сопоставимости исследуемых данных по статьям и разделам бухгалтерского баланса на начало и конец отчетного периода анализ проводится на основе удельных показателей, рассчитываемых к валюте баланса, которая принимается за 100%, определяются как изменение данных показателей в структуре бухгалтерского баланса за рассматриваемый период, так и направленность изменений (увеличение, снижение) (таблицы 5-6).

По данным, приведенным в таблице 5 можно сделать вывод о том, что на 31 декабря 2009 г. источники собственных средств исследуемого предприятия увеличились на 3700 тыс.руб. Расходы на конец анализируемого периода ООО «Эпифора» составили 13000 тыс.руб. , что выше на 2500 тыс.руб., чем в начале анализируемого периода.

По данным, приведенным в таблице 6, следует, что внеоборотные активы на конец анализируемого периода в ООО «Эпифора» составили 117900 тыс.руб., что ниже на 3700 тыс. руб., чем в начале отчетного периода (январь 2009 г.).

Оборотные активы на конец отчетного периода составили 335500 тыс.руб., что на 135900 тыс.руб. выше, чем в январе 2009 г.

Затраты на конец отчетного периода (декабрь 2009 г.) увеличились на 1900 тыс.руб, по сравнению с началом периода (январь 2009 г.). Увеличение удельного веса расходов свидетельствует: наращивание производственного потенциала организации;

* о стремлении за счет вложений в запасы и расходы защитить денежные активы организации от обесценивания;
* о нерациональности выбранной хозяйственной стратегии.

*Таблица 6.* Анализ структуры актива бухгалтерского баланса и его основных разделов ООО «Эпифора» в 2009 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование статей баланса организации | Показатели структуры актива в валюте (итоге) баланса |
| на начало периода(01.01.2009 ) | на конец периода (31.12.2009) | прирост (+),снижение (-) |
| абс. величина, млн. рублей | удель-ный вес, % | абс. величина, млн. рублей | удель-ный вес, % | абс.величина, млн. рублей | удель-ный вес, % |
| 1 | Внеоборотные активы  | 1 216 | 37,9% | 1 179 | 26,0% | -37 | -11,9% |
| 1.1 | основные средства  | 1 195 | 37,2% | 1 162 | 25,6% | -33 | -11,6% |
| 1.2 | нематериальные активы  | 21 | 0,65% | 17 | 0,37% | -4 | -0,28% |
| 1.3 | доходные вложения в материальные ценности  | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% |
| 1.4 | вложения во внеоборотные активы  | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% |
| 1.5 | прочие внеоборотные активы  | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% |
| 2 | Оборотные активы | 1 996 | 62,1% | 3 355 | 74,0% | 1 359 | 11,9% |
| 2.1 | запасы и затраты  | 1164 | 58,3% | 2168 | 64,6% | 1004 | -6,3% |
| 2.2 | налоги по приобретенным ценностям  | 300 | 9,3% | 518 | 11,4% | 218 | 2,1% |
| 2.3 | дебиторская задолженность  | 543 | 16,9% | 619 | 13,7% | 76 | -3,3% |
| 2.4 | денежные средства  | 174 | 5,4% | 50 | 1,1% | -124 | -4,3% |
| 2.8 | прочие оборотные активы  | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% |
| 3 | Баланс  | 3 212 | 100,0% | 4 534 | 100,0% | 1 322 | Х |

П р и м е ч а н и е. Источник: собственная разработка

Рост дебиторской задолженности по расчетам с покупателями и заказчиками, с учредителями по вкладам в уставный фонд, разными дебиторами и кредиторами (на 7600 тыс.руб.) показывает, что ООО «Эпифора» использует товарные ссуды для потребителей своих услуг. Кредитуя их, организация делится с ними частью своего дохода и берет кредиты для обеспечения своей хозяйственной деятельности, увеличивая собственную кредиторскую задолженность. Рассчитаем коэффициентобеспеченности просроченных финансовых обязательств активами К4, коэффициент абсолютнойликвидности Кабсл , коэффициент оборачиваемости оборотных средств Коос  в таблице 7.

*Таблица 7.* Оценка платежеспособности ООО «Эпифора» и оборачиваемости ее оборотных средств в 2009 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп | Наименование показателя | На начало периода (январь 2009г.) | На конец периода (декабрь 2009 г.) | Норматив коэффициента |
| 1 | Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,06 | 0,01 | Кабсл >= 0,2 |
| 2 | Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | 4,28 | 2,30 | - |

П р и м е ч а н и е. Источник: собственная разработка

Коэффициент абсолютной ликвидности (Кабсл) рассчитывается как отношение суммы финансовых вложений (строка 260 бухгалтерского баланса) и денежных средств (строка 270 бухгалтерского баланса) к расчетам (строка 790 бухгалтерского баланса) за вычетом долгосрочных кредитов и займов (строка 720 бухгалтерского баланса). Значение коэффициента абсолютной ликвидности должно быть не менее 0,2.

Таким образом, коэффициент текущей ликвидности ООО «Эпифора» на конец отчетного периода (декабрь 2009 г.) составил 0,01, что ниже норматива коэффициента.

Убыточная работа организации показывает отсутствие источника пополнения собственных средств для ведения эффективной хозяйственной деятельности.

При анализе оборачиваемости оборотных средств рассчитывается коэффициент оборачиваемости оборотных средств как отношение выручки от реализации товаров, продукции, работ, услуг к сумме оборотных активов организации.

По данным, приведенным в таблице 7 следует, что коэффициент оборачиваемости оборотных средств уменьшается и составил на 31 декабря 2009 г. – 2,30.

Уменьшение коэффициента, рассчитанного на конец отчетного периода, по сравнению с коэффициентом, рассчитанным на начало отчетного периода, показывает замедление оборота оборотных средств.

Сделаем выводы в результате проведенного анализа финансового состояния ООО «Эпифора».

Таким образом, прибыль от реализации услуг ООО «Эпифора» в 2009г. составила 6200 тыс.руб., что на 2500 тыс.руб. выше, чем в 2008 г.

Прибыль от внереализационных доходов и расходов составила в 2009 г. 700 тыс.руб., что выше, чем в 2008 г. на 400 тыс.руб.

Прибыль за вычетом налогов и платежей в 2009 г. составила 6100 тыс.руб., что на 3400 тыс.руб. выше, чем в 2008 г.

Коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами ООО «Эпифора» равен 0.

Внеоборотные активы на конец периода (31 декабря 2009 г.) в ООО «Эпифора» составили 117900 тыс.руб., что ниже на 3700 тыс. руб., чем в начале отчетного периода (январь 2009 г.).

Оборотные активы на конец отчетного периода составили 335500 тыс.руб., что на 135900 тыс.руб. выше, чем в январе 2009 г.

Коэффициент текущей ликвидности ООО «Эпифора» на конец отчетного периода составил 0,01, что ниже норматива коэффициента ( значение коэффициента абсолютной ликвидности должно быть не менее 0,2).

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств уменьшается и составил на 31 декабря 2009 г. – 2,30.

Уменьшение коэффициента, рассчитанного на конец отчетного периода, по сравнению с коэффициентом, рассчитанным на начало отчетного периода, показывает замедление оборота оборотных средств.

Таким образом, финансовое состояние ООО «Эпифора» характеризуется как нестабильное.

2.2 Социально-экономические формы мотивации труда в туристской фирме «Эпифора»

Основной акцент в системе стимулирования персонала на ООО «Эпифора» сделан на материальные методы стимулирования. Предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ООО «Эпифора», утверждаемым приказом Директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке ознакамливаются с данным Положением.

Предприятие ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

ООО «Эпифора» использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников фирмы определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности фирмы и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Рассмотрим организацию оплаты труда на исследуемом туристском предприятии.

Заработная плата работников ООО «Эпифора» складывается из: должностного оклада, доплат, премий. Заработная плата выплачивается в сроки: 5 числа каждого месяца.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом: должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливаются директором ООО «Эпифора» на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда работников применяется повременная форма оплаты, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов.

К должностным окладам работников ООО «Эпифора» установлены следующие доплаты:

* доплата за сверхурочную работу (не ниже двойных часовых ставок / окладов);
* доплата за работу в выходные и праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются директором ООО «Эпифора» в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ, объема работы, ее важности для турфирмы, уровня профессионализма работника и др.)

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами.

Размер премии составляет:

* для специалистов и служащих - 80% должностного оклада;
* для директора и главного бухгалтера ООО «Эпифора» - до 100% должностного оклада, согласно заключенным контрактам.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

* неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
* совершение дисциплинарного проступка;
* причинение материального ущерба фирме или нанесение вреда ее деловой репутации;
* нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности.

Работники ООО «Эпифора» полностью лишаются премии в следующих случаях: совершение прогула; появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения; распитие спиртных напитков на рабочем месте; совершения хищения имущества предприятия. Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе.

Важным условием эффективного применения системы мотивации по принципу «кнута и пряника» является прозрачность механизма ее работы. Каждое взы­скание, моральное или материальное, должно накладываться обоснованно и быть понятным самому работнику. Нельзя допускать на предприятиях факты, когда штрафы на работников налагаются без правил и по прихоти руководства.

Однако, на мой взгляд, гораздо эффективнее была бы не система штрафов, а система доплат за работу без нареканий. Например, работник получает определенную базовую заработную плату, на основе анализа исполнения долж­ностных обязанностей за определенный период (как при начислении штрафов) начисляются доплаты: за отсутствие опозданий на работу, заме­чаний и т.п. Данный подход основан на положительной мотивации, что в ко­нечном итоге играет более эффективную роль в общей системе стимулирования труда работников.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников ООО «Эпифора» поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. За каждое нарушение трудовой дисциплины применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Рассмотрим дополнительные льготы в ООО «Эпифора».

Всем работающим на предприятии работникам производятся следующие выплаты:

* в виде выдачи проездных билетов по выбору работника на один вид
общественного городского транспорта;
* денежную премию к юбилейным датам: 50 лет, 55 лет (для женщин) в размере должностного оклада (тарифной ставки) с учётом контрактной надбавки и премии;
* единовременные премии к Новому году, Дню защитника Отечества, Международному Женскому дню, дню образования предприятия ООО «Эпифора»;
* материальную помощь при вступлении в брак впервые в размере 5 (пяти) базовых величин (при представлении копии свидетельства о браке).

Рассмотрим основные нематериальные методы мотивации персонала на ООО «Эпифора». Как известно, материальные формы мотивации персонала делятся на денежные и неденежные. Рассматривая неденежные материальные социально-экономические формы мотивации, следует напомнить, что это особая категория дополнительных поощрений, которых в условиях социальной рыночной экономики существует множество видов. Многие из этих форм мотивации труда являются существенным материальным обеспечением работников и поощряют их к постоянному стремлению трудиться на данном предприятии. По этой причине, по мнению автора, они выполняют роль не только экономической, но и социальной мотивации.

Работники предприятия работают значительно эффективнее, когда чувствуют уверенность в завтрашнем дне, которая формируется не только достаточным уровнем заработной платы, но и заботой о персонале. Собственно неденежные формы мотивации труда и есть один из видов такой заботы. И хотя сегодня их предоставление зависит от финансовых возможностей предприятий (социальныельготы предоставляются работникам только при наличии финансовых ресурсов), многие руководители стимулируют персонал не только деньгами, но и некоторыми социальными льготами.

Неденежные формы мотивации, под которыми понимаются льготы, предоставляемые работодателем помимо льгот, предусмотренных в Трудовом кодексе Республики Беларусь, позволяют работникам подсознательно чувствовать заботу со стороны руководства и более ответственно относиться к результатам своего труда.

На ООО «Эпифора» список неденежных форм мотивации достаточно скуден. Рассмотрим их:

* сокращенный рабочий день накануне 8 марта и 31 декабря с оплатой за полный рабочий день;
* персоналу фирмы, а также их семьям предоставляется скидки на туристические услуги фирмы ( 15 % );
* администрация предприятия создаёт условия и выделяет необходимые денежные средства для организации и проведения культурно - массовых, физкультурно-оздоровительных мероприятий. Так, руководством ООО «Эпифора» оплачиваются корпоративные празднования Нового года, финансируются выезды на природу.

На ООО «Эпифора» действует контрактная форма найма.

Работнику устанавливаются в соответствии с законодательством: основной минимальный отпуск продолжительностью 24 календарных дней, дополнительный поощрительный отпуск продолжительностью 1 календарный день.

К контракту на ООО «Эпифора» установлены дополнительные меры стимулирования труда:

 - повышение тарифной ставки специалистов и служащих на 30 %;

- повышение тарифной ставки директора и главного бухгалтера – на 50% должностного оклада.

На ООО «Эпифора» применяются социальные формы мотивации и социальной карьеры, составляющие оп­ределенную подсистему стимулирования, непосредственно связаны с потреб­ностями работников в самоутверждении, с их стремлением повысить профессиональный статус. Эти формы выражаются в воз­можности сотрудников участвовать в управлении предприятием и принятии решений.

Так, еженедельно, по понедельникам директором ООО «Эпифора» проводится собрание трудового коллектива по обсуждению текущих вопросов деятельности фирмы. Каждый из сотрудников может высказать свою точку зрения на проводимом собрании.

Как известно, потребности исполнителя в уважении со стороны коллектива, в признании его как хорошего работника можно удовлетворить с помощью моральных форм мотивации.Ими могут быть благодарности со стороны руководства на собраниях коллектива, благодарности с занесением в трудовую книжку, почет­ные звания и другие аналогичные меры. Эта форма не является сильным сти­мулирующим методом, но положительное влияние на работника, несомненно, оказывает. Такая форма мотивации труда не используется на ООО «Эпифора».

На ООО «Эпифора» коллективные неденежные формы мо­тивирования представлены не слишком широко:

* финансирование культурно-массовых мероприятий фирмы (корпоративные праздники, новый год, празднование 8 марта и 23 февраля и т.д.);
* частичное финансирование путевок в детские оздоровительные лагеря детям сотрудников предприятия (летом 2009 года четверым детям работников ООО «Эпифора» были частично оплачены путевки в ДОЛ Минского района) ;
* частичное финансирование путевок в санаторно-курортные учреждения.

В результате можно сделать вывод о том, что поскольку потребности ра­ботников многообразны и изменчивы, то реализация целостной системы эко­номического и социального мотивирования предполагает использование на ООО «Эпифора» различных форм мотивации.

Отдельные формы мотивации носят ярко выраженный мотивирующий характер, другие имеют незначительное не­посредственное стимулирующее влияние, так как не зависят от достигнутых работником показателей производительности труда, но каждая из применяе­мых в управлении форм мотивации является одним из условий экономической и социальной удовлетворенности работников, а в своей совокупности они обра­зуют базовую основу системы мотивации труда в управлении деятельностью предприятия.

За десять лет на туристской фирме ООО «Эпифора» сформировался сплоченный коллектив и благоприятный психологический климат. Одним из мотивирующих факторов персонала турфирмы является оплата труда.

Итак, основным компонентом регулярных поощрительных выплат в ООО «Эпифора» выступает премиальная оплата. Практикуемый подход к премированию искажает сущность данной формы материального стимулирования. Премия не должна рассматриваться как заработная плата, а отсутствие четких критериев премирования трансформирует «определенность» показателей премирования в неопределенность способа их оценки.

Иными словами механизм премирования не способен трансформировать активность менеджеров, что, естественно, отражается на обслуживании покупателей и, соответственно, влияет на имидж предприятия.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ООО «Эпифора» являются следующие аспекты:

* в основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.
* в некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен результат труда.

3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ «ЭПИФОРА»

В январе 2010 года в ООО «Эпифора» автором было проведено анкетирование с целью выявления социально-психологического климата на предприятии и удовлетворенности сотрудников системой мотивации, сложившейся на туристском предприятии. Анкета приведена в приложении А.

Результаты данного анкетирования позволят выявить недостатки в системе стимулирования и мотивации труда на исследуемом туристском предприятии.

В анкетировании приняли участие 15 человек.

Результаты анкетирования:

1. Нравится ли Вам ваша работа?

- Нравится – 15 чел. (100,0%)

Таким образом, большинство сотрудников довольны своим местом работы.

2. Когда вы идете на работу вы испытываете:

- Радость – 4 чел. (26,6%)

- Удовлетворенность – 6 чел. (40,0%)

- Неопределенные чувства – 5 чел. (33,3%)

Таким образом, большинство сотрудников ООО «Эпифора» испытывает чувства удовлетворенности при мысли о работе.

3. Получаете ли вы, на Ваш взгляд, достойное моральное и материальное вознаграждение за свой труд?

- Да – 10 чел. (66,6%)

- Только моральное – 2 чел. (13,3%)

- Только материальное – 3 чел. (20,0%)

Таким образом, 10 человек из 15 считают, что получают достаточное моральное и материальное вознаграждение за свой труд. Однако, наблюдается разноплановое мнение насчет мотивации на предприятии: 2 человек получают лишь моральное вознаграждение, 3 – только материальное. Можно сделать вывод, что здесь играет субъективное мнение касательно достойного материального вознаграждения и психологический фактор недостаточного внимания со стороны руководства.

4. Удовлетворяет ли Вас размер заработной платы?

- Да – 13 чел. (86,6%)

- Нет – 2 чел. (13,4%)

Таким образом, 2 сотрудников ООО «Эпифора» не удовлетворены размером заработной платы.

5. Дает ли Вам работа уверенность в завтрашнем дне?

- Нет – 2 чел. (13,4%)

- Да – 13 чел. (86,6%)

Таким образом, большинству работников предприятия работа дает уверенность в завтрашнем дне, что является положительным моментом в социально-психологическом состоянии сотрудников.

6. Как вы оцениваете взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе?

- Теплые и доверительные – 12 чел. (80,0%)

- Есть на кого положиться – 5 чел.(33,3%)

- Ярко выражено чувство «команды» - 6 чел. (40,0%)

- Каждый сам по себе – 2 чел. (13,3%)

- Нет открытости – 1 чел. (6,7%)

Таким образом, взаимоотношения в коллективе можно охарактеризовать как теплые, доверительные, выражено чувство команды.

7. Смогли бы Вы доверить кому-либо их своих коллег Ваш участок работы во время отпуска за свой счет?

- Да – 7 чел. (46,6%)

- Нет – 8 чел. (53,3%)

8. Есть ли Вас возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе?

- Да – 9 чел. (60%)

- Нет – 6 чел. (40%)

Таким образом, наблюдается отсутствие возможности проявления самостоятельности и инициативы в работе, что является отрицательным моментом в деятельности предприятия и психологическом настрое персонала.

**9. Какие факторы, на Ваш взгляд, влияют на формирование психологической атмосферы в вашей компании**:

- Отношения между сотрудниками – 1 чел. (6,7%)

- Условия работы в компании - 4 чел. (26,6%)

- Заработная плата – 10 чел. (66,6%)

- Корпоративные праздники – 2 чел. (13,3%)

- Интересный и содержательный труд – 2 чел. (13,3%)

- Внимательное отношение к персоналу со стороны руководства – 6 чел.(40,0%)

- Стиль управления, принятый в компании (подразделении) – 1 чел. (6,7%)

- Стабильность компании – 2 чел. (13,3%)

- Льготы и поощрения, принятые в компании – 5 чел. (33,3%)

Таким образом, руководству ООО «Эпифора» необходимо обратить внимание на следующее: повышение заработной платы, усиление внимания к персоналу, применение льгот и поощрений.

**10. Какие причины мешают развитию положительной психологической атмосферы в компании (подразделении)?**

- Плохие условия труда – 2 чел. (13,3%)

- Напряженные отношения между сотрудниками – 1 чел. (6,7%)

- Частые конфликты – 5 чел. (33,3%)

- Повышенная текучесть кадров – 1 чел. (6,7%)

- Отсутствие системы материальной мотивации сотрудников - 7 чел. (46,6%)

- Отсутствие системы моральной мотивации сотрудников – 4 чел. (26,6%)

- Отсутствие обучения персонала – 10 чел. (66,6%)

Таким образом, наблюдаются следующие причины, которые **мешают развитию положительной психологической атмосферы в** ООО «Эпифора»: частые конфликты; неразвита система материальной и моральной мотивации сотрудников; отсутствие карьерного планирования.

11. Продвижение по службе работников Вашего предприятия в наибольшей степени зависит от:

- собственной активности и стремления сотрудника – 6 чел. (40%)

- уровня профессионализма – 4 чел. (26,6%)

- личного отношения руководителя к работнику – 8 чел. (53,3%)

- «нужных» контактов работника на разных уровнях – 8 чел. (53,3%)

- наличия свободных вакансий – 2 чел. (13,3%)

Таким образом, большинство работников считают, что продвижения по службе зависит от личного расположения руководства (53,3%) и связей (53,3%). 40% опрошенных отметили, что карьерный рост на предприятии зависит от собственного стремления и профессионализма работника.

12. Ваш возраст:

- до 25 лет – 3 чел.

- 26-35 лет – 10 чел.

- 36-45 лет – 2 чел.

14. Ваш пол

- М - 7 чел.

- Ж – 8 чел.

15. Стаж работы в данном коллективе:

- до 2 лет. – 8 чел.

- От 2 до 5 лет – 4 чел.

- От 7 до 10 лет. – 3 чел.

По результатам анкетирования автором был сделан вывод, что сотрудники предприятия в целом удовлетворены условиями работы, мотивацией, социально-психологическим климатов в коллективе. Среди негативных моментов можно выделить следующее:

* недостаточно организована система материального и морального стимулирования персонала;
* недостаточный уровень корпоративной культуры в организации;
* не развито наставничество и адаптация новых сотрудников;
* недостаточное внимание обучению персонала.

Предприятие должно способствовать самоподготовке и саморазвитию работников, распространяя печатные материалы и субсидируя покупку соответствующей литературы. Самостоятельное обучение, в том числе и приобретение теоретических знаний, должно поощряться администрацией как в плане продвижения по службе, так и повышения заработной платы. Что касается обучения вне рабочего места, то оно может осуществляется в учебных центрах. Все подобного рода занятия должны финансироваться предприятием.

По мере освоения профессиональных функций у работника растут потребности в самореализации своих способностей, в причастности к решению проблем, стоящих перед подразделением. Поэтому необходимо привлекать работников к обсуждению проблем и процессу разработки альтернативных вариантов их решений, шире делегировать им полномочия и ответственность, способствовать развитию творческой активности и т. д.

Целью управления сложившейся ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала туристкой фирмы «Эпифора» в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально-психологических методов управления:

* определение уровня дохода по каждому рабочему месту;
* постановка конкретных целей, сроков и планов для каждого сотрудника с развернутым определением поощрений;
* разработка индивидуальных схем воздействия на неэффективно работающих сотрудников;
* ориентировать персонал на достижение целей компании;
* мотивация персонала нематериальными поощрениями (дорогие рекламники, поездки на отдых со значительными скидками или бесплатно и другие поощрения).

Рассмотрим основные направления совершенствования форм оплаты труда на ООО «Эпифора».

Основная задача организации оплаты труда состоит в том, чтобы поставить оплату труда в зависимость от качества трудового вклада каждого работника и тем самым повысить стимулирующую функцию вклада каждого.

Организация оплаты труда предполагает:

* определение форм и систем оплаты труда работников предприятия;
* разработку критериев и определение размеров доплат за отдельные достижения работников и специалистов предприятия;
* разработку системы должностных окладов служащих и специалистов.

В условиях рыночной экономики практическое осуществление мер по совершенствованию организации оплаты труда должно быть основано на соблюдении ряда принципов оплаты труда, которую необходимо базировать на следующих экономических законах: законе возмещения затрат на воспроизводство рабочей силы, законе стоимости.

Предлагается увеличить ставку первого разряда для увеличения должностных окладов работников ООО «Эпифора».

Система материальной заинтересованности в ООО «Эпифора» должна выстраиваться как система инвестирования работников, настроенная на высокую эффективность объективно критерием оценки и сопоставления результатов и затрат труда. Требу­ется подход, в соответствии с которым оплата по труду приобретает функцию инве­стиций в качестве рабочей силы, то есть инвестиций, которые можно назвать ква­литрудовыми. Такие инвестиции гораздо шире, чем традиционная заработная плата, они не сводятся к ней и не ограничиваются ею. Основной их источник - это конеч­ный доход.

При оценке квалификации персонала на ООО «Эпифора» нужно смотреть не на квалификацию, полученную по диплому, а на уровень квалификации выполняемой работы или используемой при принятии решения. Так можно отказаться от повре­менной оплаты труда и платить работникам заработную плату за квалификацию, а не за число человеко-часов, проведенных на своем рабочем месте. Выплачивать поощре­ния за общие результаты предприятия в целом. Под фактической квалификацией понимается способность работника не только выполнять свои обязанности, но и способность участвовать в решении производственных проблем, знать их и разби­раться в любом аспекте хозяйственной деятельности своего предприятия.

Для сотрудников ООО «Эпифора» поощрение инициативы и творчества должно выступать как оплата «по заслугам» или «за личный вклад». Оценка заслуг или личного вклада устанавли­вается при помощи критериев, определенных самим предприятием. Под термином «заслуги» или «вклад» можно подразумевать и рабо­чее место и проявление личных качеств работника, и оценку результатов деятельно­сти при помощи критериев. Хотя оплата за личный вклад идет несколько в противо­речии с коллективным характером труда, ее все же можно применять для оценки квалификации работника, учитывая при этом, общий вклад. Коллективизм должен быть принципом формирования поощрения труда.

В существующей системе премирования в ООО «Эпифора» существуют недостатки. Так, не предусмотрены и не проводятся выплаты денежной премии за непрерывный стаж работы на предприятии. Целесообразным представляется предложить следующие размеры премий за непрерывный стаж работы в ООО «Эпифора»:

* при стаже работы до 5 лет- 10% должностного оклада (12 работников ООО «Эпифора»;
* при стаже работы от 5 до 10 лет- 15% должностного оклада (3 работников ООО «Эпифора»).

Это позволит работникам быть заинтересованными в повышении стажа работы на предприятии, что в свою очередь приведет к росту оплаты труда и повышения материального благосостояния.

Предлагается разработать положение о премировании сотрудников в ООО «Эпифора».

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования предприятия необходимо развивать следующие компоненты мотивации:

1) Развитие организационной культуры ООО «Эпифора» (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм). Основные инструменты: Устав предприятия, открытые принципы руководства и организации предприятия, демократический стиль руководства. При использовании данного компонента могут быть достигнуты: понимание и признание целей предприятия, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками предприятия.

2) Система участия (участие работников в распределении общего хозяйственного результата «Эпифора» и развитие сотрудничества). Инструменты: справедливое распределение результатов, участие в капитале, развитие отношений партнерства. Достигаются такие цели как: установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску.

3) Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе). Инструменты: делегирование ответственности, добровольное участие в принятие решений. Достигаемые цели: участие в принятие решений на рабочем месте, вовлечение в дела предприятия.

4) "Job" - факторы (мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности). Инструменты: обогащение труда, расширение зоны труда, ротация. Достигаемые цели: гибкость при выполнении рабочего задания, понимание производственных взаимосвязей, взаимная ответственность и самостоятельность.

5) Организация рабочего места (оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учётом потребности работников). Достигаемые цели: удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания.

6) Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах туристского предприятия). Инструменты: производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе. Достигаемые цели: информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия [7, c. 147].

Рассмотрим роль социального пакета как мотивационного воздействия на персонал ООО «Эпифора».

Социальный пакет играет роль в удержании сотрудников только в том случае, если содержит уникальные условия по отношению к другим предприятиям или наиболее полный перечень возможных льгот. Роль уникальных (не обладают широким распространением) предложений могут выполнять такие пункты социального пакета, как:

* частичная оплата обучения детей сотрудников;
* оплата абонементов в бассейн, фитнес-центр;
* оплата корпоративной мобильной связи;
* оплата санаторного лечения и др.

 Важным дополнением к социальному пакету на ООО «Эпифора» будут являться различные программы нематериального стимулирования: ценные подарки, корпоративные символы (медали, значки и т.п.), корпоративные мероприятия и т.д. Рекомендуется вовлечь в формирование лояльности семью сотрудников туристского предприятия. Для этих целей хорошо подходят семейные соревнования (футбол, эстафеты, концерты), забота о родных сотрудника (отдых, учеба, оплата медицинских услуг и т.п.), помощь в решении житейских вопросов (организация перевозки вещей при переезде, разрешение воспользоваться служебным автомобилем в личных целях и прочее). Корпоративные мероприятия, где присутствуют родные сотрудников – это идеальное время для публичного признания заслуг сотрудников. Гордость и восхищение со стороны близких – это самое ценное, что может заслужить человек.

Практика показывает, что новые сотрудники и потенциальные работники ООО «Эпифора» имеют неполную информацию о льготах и доплатах, которые предлагает его работодатель. Чаще всего это происходит из-за того, что этот перечень никак не формализован. Если изложить социальный пакет не только в официальном документе, но и в корпоративном, он приобретет необходимый эмоциональный окрас. Идеальный вариант, если все факты или отчет о пользовании сотрудниками льгот ООО «Эпифора» будут опубликованы на официальном сайте компании с отзывами, благодарностями, фоторепортажем и т.д.

Таким образом, учет и реализация вышеприведенных предложений смогут позволить усовершенствовать систему материального и морального стимулирования персонала в ООО «Эпифора».

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование как способ управления предполагает необходимость учета интересов личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, так как именно потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем.

Стимулирование труда выполняет три функции: экономическую, социальную и психологическую, которые наиболее полно охватывают прогрессивные социальные отношения, являясь воздействием на объект управления.

Выделяют следующие формы стимулирования: опережающие и подкрепляющие формы стимулирования; индивидуальные и коллективные формы стимулирования; позитивные и негативные формы стимулирования; непосредственные, текущие и перспективные формы стимулирования; общие и целевые формы стимулирования.

Выделяют материально-денежное стимулирование, материально-неденежное, моральное стимулирование.

 Методы мотивации могут быть разделены на: организационно-распорядительные (организационно - административные), экономические и социально-психологические.

Основной акцент в системе стимулирования персонала на ООО «Эпифора» сделан на материальные методы стимулирования. Предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения.

К должностным окладам работников ООО «Эпифора» установлены следующие доплаты: доплата за сверхурочную работу (не ниже двойных часовых ставок / окладов); доплата за работу в выходные и праздничные дни.

Размер премии работников ООО «Эпифора» составляет: для специалистов и служащих - 80% должностного оклада; для директора и главного бухгалтера ООО «Эпифора» - до 100% должностного оклада, согласно заключенным контрактам.

На ООО «Эпифора» действует контрактная форма найма. Работнику устанавливаются в соответствии с законодательством: основной минимальный отпуск продолжительностью 24 календарных дней, дополнительный поощрительный отпуск продолжительностью 1 календарный день. К контракту на ООО «Эпифора» установлены дополнительные меры стимулирования труда: повышение тарифной ставки специалистов и служащих на 30 %; повышение тарифной ставки директора и главного бухгалтера – на 50% должностного оклада.

Неденежные форм мотивации на ООО «Эпифора»: сокращенный рабочий день накануне 8 марта и 31 декабря с оплатой за полный рабочий день; персоналу фирмы, а также их семьям предоставляется скидки на туристические услуги фирмы ( 15 % ); администрация предприятия создаёт условия и выделяет необходимые денежные средства для организации и проведения культурно - массовых, физкультурно-оздоровительных мероприятий.

В январе 2010 г. было проведено анкетирование с целью выявления социально-психологического климата на ООО «Эпифора» и удовлетворенности сотрудников системой мотивации, сложившейся на предприятии.

По результатам анкетирования был сделан вывод, что сотрудники предприятия в целом удовлетворены условиями работы, мотивацией, социально-психологическим климатов в коллективе. Среди негативных моментов можно выделить следующее: недостаточно организована система материального стимулирования персонала; недостаточный уровень корпоративной культуры в организации; недостаточное внимание обучению персонала.

Применительно к системе оплаты труда в ООО «Эпифора» были выделены следующие недостатки: рост оплаты труда не связан с ростом эффективности; действующая система не ориенти­рована на сотрудничество; система оплаты не является достаточно гибкой.

В третьей главе курсовой работы предложены мероприятия по повышению эффективности стимулирования и мотивации сотрудников.

Предлагается увеличить ставку первого разряда для увеличения должностных окладов работников ООО «Эпифора».

Предлагается разработать положение о премировании сотрудников в ООО «Эпифора».

Целесообразным представляется предложить следующие размеры премий за непрерывный стаж работы в ООО «Эпифора»: при стаже работы до 5 лет- 10% должностного оклада; при стаже работы от 5 до 10 лет- 15% должностного оклада; при стаже работы от 10 до 15 лет- 30% должностного оклада.

Представляется целесообразным внедрение в социальный пакет ООО «Эпифора» следующих мотивационных пунктов: частичная оплата обучения детей сотрудников;  оплата абонементов в бассейн, фитнес-центр; оплата корпоративной мобильной связи; оплата санаторного лечения и др.

Таким образом, учет и реализация вышеприведенных предложений смогут позволить усовершенствовать систему стимулирования и мотивации персонала в ООО «Эпифора».

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базылева М.Н. Мотивация труда: сущность, теории, модели. Мн.: БГЭУ, 2000. 111 с.
2. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. Мн.: ИП "Экоперспектива", 2000. 319 с.
3. Васильев В., Гвозденко А. и др. Менеджмент туризма. М., 1999. 356 с.
4. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе/ В.Р. Веснин. М.: Юристъ, 2004. 495 с.
5. Вирский Е.А. Управление персоналом. Мн.: Веды, 2003. 215 с.
6. Горбылева З.М. Экономика туризма. Мн.: БГЭУ, 2004. 478 с.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: Инфра-М, 2004. 373 с.
8. Дурович А.П. Организация туризма. Мн.: Новое знание, 2003. 630 с.
9. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебник. Мн.: Новое знание, 2005. 409 с.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом. М.: Экзамен, 2001. 638 с.
11. Ким М.Н. Трудовой потенциал: формирование, управление. Харьков: ХНУ, 2003. 247 с.
12. Квалификационный справочник. Должности служащих для всех отраслей экономики. Мн.: НИИ труда, 2002. 144 с.
13. Квартальнов В. Менеджмент туризма. М.: Финансы и статистика, 2001. 190 с.
14. Кравченко А.И. Социология менеджмента. М.: ЮНИТИ, 2003. 365 с.
15. Мишурова. И.В. Управление мотивацией персонала: Учеб.-практ. пособие / И.В. Мишурова. М.: МарТ, 2003. 224 с.
16. 15. Омельянюк А.М. Управление процессами мотивации труда. Брест: БГТУ, 2001. 36 с.
17. 16. Организационно-экономическая психология: хрестоматия. Мн.: Харвест, 2004. 428 с.
18. Рофе А.И. Экономика и социология труда: Учеб. пособие. М.: МИК, 1996. 231 с.
19. Сагайдак С.С. Мотивация деятельности. Мн., 2001. 207 с.
20. Смирнов Е.Л. Справочное пособие по нормированию и организации труда. М.: Экономика, 1986. 211 с.
21. Соколова Г.Н. Социология труда. Мн., 2000. 243 с.
22. Сусрва Е.И. Управление персоналом промышленных предприятий РБ. Мн.: Бел. кнiгазбор, 2001. 79 с.
23. Титович А.А., Коржов В.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Гомель, 2003. 149с.
24. Трейси Б. Как нанять и удержать хороших сотрудников. Мн.:Поппури, 2003. 110 с.
25. Турчинов А.И. Профессиональная и кадровая политика: Проблемы развития теории и практики. М.: Флинта, 2000. 271 с.
26. Тышкевич П.Г. Стена, или ошибки, которые может допустить руководитель во время адаптации//Кадровая служба. 2005. № 1. С.82
27. Управление персоналом/ Под. ред. Т.Ю. Базарова. М.: ЮНИТИ, 2002. 550 с.
28. Управление персоналом организации: Учеб./Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.
29. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент. М.: Проспект. 2004. 159 с.
30. Шамак Н.А. Менеджмент человеческих ресурсов: Зарубежный опыт. Мн.: Асобны дах, 2004. 142 с.
31. Чиманский Г.В. Отраслевая кадровая программа Опыт разработки и функционирования //Кадровая служба. 2005. № 1. С. 65

ПРИЛОЖЕНИЕ А

АНКЕТА

«Социально-психологический климат коллектива»

#### С целью изучения и совершенствования социально-психологического климата в нашем коллективе, мы просим Вас ответить на ряд вопросов, связанных с Вашей работой и коллективом, в котором Вы работаете.

Анкета является анонимной.

Обведите кружочком или поставьте галочку напротив ответа, который наиболее близок к вашему мнению.

Спасибо за помощь в проведении исследования.

1.Нравиться ли Вам ваша работа?

* Нравится.
* Работа безразлична.
* Не нравится.

2. Когда вы идете на работу вы испытываете:

* Радость
* Удовлетворенность
* Неопределенные чувства
* Нежелание идти на работу
* Подавленность
* Досаду и раздражение

3. Получаете ли вы, на Ваш взгляд, достойное моральное и материальное вознаграждение за свой труд?

* Нет
* Да
* Не всегда
* Только моральное
* Только материальное

4. Удовлетворяет ли Вас размер заработной платы?

* Да
* Нет
* Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Дает ли Вам работа уверенность в завтрашнем дне?

* Нет
* Да

6. Как вы оцениваете взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе?

* Теплые и доверительные
* Есть на кого положиться
* Ярко выражено чувство «команды»
* Каждый сам по себе
* Нет открытости

7. Смогли бы Вы доверить кому-либо их своих коллег Ваш участок работы во время отпуска за свой счет?

* Да
* Нет

8. Есть ли Вас возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе?

* Да
* Нет

**9. Какие факторы, на Ваш взгляд, влияют на формирование психологической атмосферы в вашей компании**:

* Отношения между сотрудниками
* Условия работы в компании
* Заработная плата
* Корпоративные праздники
* Интересный и содержательный труд
* Внимательное отношение к персоналу со стороны руководства
* Стиль управления, принятый в компании (подразделении)
* Стабильность компании
* Льготы и поощрения, принятые в компании
* Известность компании

**10. Какие причины мешают развитию положительной психологической атмосферы в компании (подразделении)?**

* Неудовлетворительный стиль руководства
* Плохие условия труда
* Напряженные отношения между сотрудниками
* Частые конфликты
* Повышенная текучесть кадров
* Отсутствие системы материальной мотивации сотрудников
* Отсутствие системы моральной мотивации сотрудников
* Отсутствие обучения персонала

11. Продвижение по службе работников Вашего предприятия в наибольшей степени зависит от:

* собственной активности и стремления сотрудника.
* уровня профессионализма.
* личного отношения руководителя к работнику.
* «нужных» контактов работника на разных уровнях.
* наличия свободных вакансий.
* другое.

Немного о себе:

12. Ваш возраст:

* до 25 лет
* 26-35 лет
* 36-45 лет
* 46-55 лет
* свыше 55 лет

13. Ваш пол

* М
* Ж

14. Стаж работы в данном коллективе:

* до 2 лет.
* От 2 до 6 лет.
* От 7 до 10 лет.
* От 11 и выше