

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Мотивация, морально-психологический климат, стимулирование персонала являются важными условиями эффективности деятельности организации. Данные параметры жизнеспособности коллектива включают в себя познавательные, поведенческие и эмоциональные компоненты.

Качество организационной коммуникации непосредственно влияет на поведение сотрудников, на их работу с клиентами, а также на функционирование других процессов управления персоналом: подбора и приема на работу, развития, оценки, компенсации.

Значимость мотивации увеличивается в ходе снижения производительности труда и морально-психологического климата в современных организациях, вследствие этого повышение эффективности мотивации - важный источник конкурентного преимущества в нынешних условиях.

Умение правильно организовывать рабочие процессы в организации, наиболее эффективно заинтересовывать сотрудников в выполнении своих обязанностей, сформировать благоприятный климат в коллективе - все это составляет и характеризует суть управленческой деятельности руководителя.

Вышеописанным и объясняется актуальность данного исследования.

Объект исследования - туристская компания ООО «Пегас Туристик» г. Екатеринбург.

Предмет исследования - система мотивации и стимулирования в ООО «Пегас Туристик».

Цель исследования - анализ и совершенствование системы мотивации и стимулирования труда работников в ООО «Пегас Туристик» г. Екатеринбург.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- охарактеризовать понятие мотивации и стимулирования;

- описать методы материального и нематериального стимулирования труда работников на предприятии;
- дать организационную характеристику и проанализировать основные технико-экономические показатели ООО «Пегас Туристик», провести кадровый анализ;
- исследовать систему мотивации и стимулирования труда как составляющую системы управления персоналом;
- разработать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Пегас Туристик» и оценить их эффективность.

В исследовании использованы такие методы, как анализ и синтез, индукция и дедукция, системный подход, опрос, табличный и графический методы и др.

Структура работы: введение, 3 главы, заключение, список использованных источников, приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность мотивации и стимулирования труда

Мотивация - важная функция менеджмента, в т.ч. в системе управления персоналом. Е.П. Ильин отмечает, что «единственный способ заставить человека сделать что-либо – это сделать так, чтобы он сам этого захотел»[\[1\]](#). Поэтому, важной функцией управленцев становится мотивация исполнителей: формирование, принятие процедур и поддержка мотивации персонала.

Четкого и общепринятого определения понятия мотивации пока не существует. Различные авторы дают характеристику мотивации с учетом специфики того научного направления, которое они рассматривают.

Характерной чертой процесса мотивации является его основание на человеческих потребностях, являющихся главным объектом влияния на человека с целью побуждения его к действию[\[2\]](#).

Потребность представляют собой различные виды и состояния «нехватки» чего-либо, которые определены человеком в конкретном часовом промежутке. Потребности человека бывают физиологического (например, потребность в воде, в воздухе), психологического (например, потребность в самореализации) или социального свойства (необходимость становления личности). До тех пор, пока потребность будет существовать, человек будет чувствовать дискомфорт, и как следствие будет осуществлять поиски средства удовлетворения определенной потребности[3].

Для этого нужно определенное условие – наличие большого желания изменить сложившуюся ситуацию, а также удовлетворить человеческую потребность на уровне его ощущений. По мнению В.А. Дагаева, данное условие является основным и определяет направление человеческих усилий для ресурсного обеспечения с целью воплощения действий и формирования возможностей, нужных для удовлетворения потребностей[4].

М.А. Медведюк считает, что стимул является центральным элементом управления ресурсами организации и внешним побуждением к деятельности[5]. Именно стимулам принадлежит роль перевода потребностей и интересов в мотивы, т.е. в личностную смысловую причину действий, некую собственную заинтересованность.

В виде стимулов могут использоваться конкретные предметы, воздействие окружающих людей, обязательства, предоставляемые возможности, т.е. то, что хотел бы получить человек при условиях выполнения определенных действий. Но побуждение к действиям может выступать не только в виде стимулирования, но и мотивом самого человека. В таком случае, источником побуждения являются мотивационная структура индивида, формирование которой происходит под воздействием личностных факторов, воспитания и обучения. Мотивы по своей природе, порождает сам человек, каждый раз сталкиваясь с новой проблемой или задачей, например, мотив достижения, познания и т.п.

Мотив – это то, что может вызывать определенные действия, которые вызваны личными потребностями человека, его чувствами или убеждениями[6]. Один и тот же мотив может порождаться в зависимости от конкретной ситуации, как внешним действием, так и внутренней мотивационной структурой. Мотив заставляет личность действовать, для того чтобы удовлетворить свои потребности. Человеческое поведение приводит к определенному результату, который поддается оцениванию. Старания, интенсивность и качество работы гарантировано могут быть обменены на важное для сотрудника вознаграждение.

Вознаграждения – это все то, что сотрудник считает ценным для себя[7]. Но указанное понятие каждый человек рассматривает по-своему, поэтому различными являются оценки вознаграждения и его условная ценность.

Существует два типа теорий мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации (рисунок 1.1).

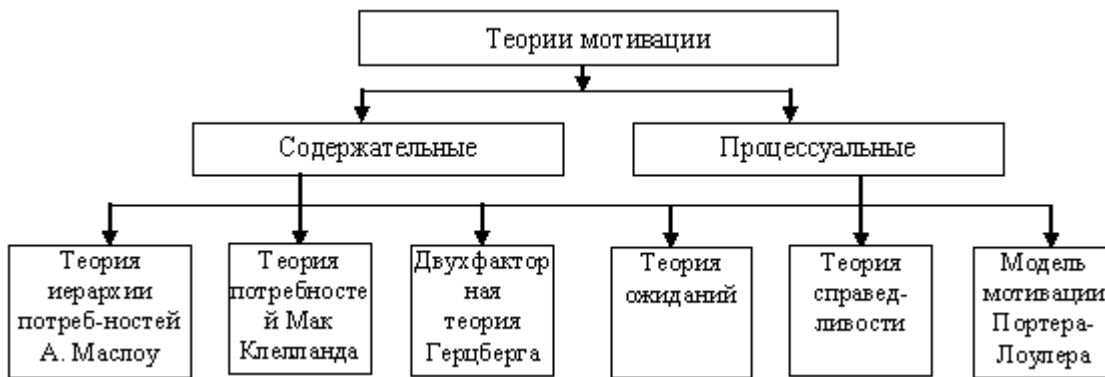


Рисунок 1.1 - Теории мотивации[8]

Содержательные теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека. В научной литературе известны такие методы, как пирамида Маслоу, теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда, теория факторов Герцберга, теория ERG Альдерфера. Основные процессуальные теории мотивации: Э. Лока, В. Врума, Адамса, а также модель Портера-Лоулера, объединяющая все концепции[9].

Таким образом, изучив содержание и сущность понятия «мотивация» с точки зрения справочных изданий, а также со стороны зарубежных и российских исследователей, можно заключить, что мотивация деятельности человека является сложным процессом: от появления потребности посредством ее «опредмечивания» и действия к удовлетворению потребности и достижению цели.

1.2 Методы материального и нематериального стимулирования труда работников на предприятии

Стимул – это побудительная причина, толчок; заинтересованность в совершении чего-нибудь[10]. Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными. Они зависят от предприятия, общей системы управления и

особенностей деятельности этого предприятия. Все методы стимулирования можно разделить на материальные и нематериальные.

Для начала разберемся с первой категорией. Вознаграждение сотрудников за их труд и затрачиваемые усилия играет далеко не последнюю роль в привлечении трудовых ресурсов, в стимулировании и тем самым сохранении необходимых кадров в организации. Систему оплаты труда определяет само предприятие опять же исходя из особенностей своей деятельности[11]. Помимо справедливого определения сотруднику размера заработной платы сюда относятся различные надбавки[12]:

- за условия труда – если они не являются благоприятными и возможности исправить это нету, то необходимо компенсировать эти минусы трудовой деятельности работнику посредством, например, увеличением времени отдыха, бесплатным питанием, лечебными процедурами;

- за сменность – установление дополнительного вознаграждения за работу в вечерние и ночные смены;

- не стоит также забывать и о надбавках, на которые сотрудник может претендовать в случае перевыполнения поставленного плана;

- премиальные выплаты, т.е. бонусы – еще один вид вознаграждения. Они могут быть плановыми (ежегодные премии) и внеплановыми (премии ко дню рождения, премии, связанные с получением фирмой дополнительной прибыли и другое).

Помимо заработной платы есть еще одно средство материального стимулирования – внутриорганизационные льготы[13]. Например, оплата сотруднику медицинских услуг, оплата расходов на проезд к месту работы и обратно, предоставление кредитов с низким процентом или совсем без него, предоставление права пользования транспортом предприятия, питание и другие расходы.

Но материальные факторы не всегда выходят на первый план, поэтому нельзя оперировать только ими в процессе вознаграждения за труд. Главное в современном обществе – привлекательность труда, его творческий характер. Поэтому необходимо как можно чаще отмечать ценность работника для организации, наличие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутые результаты посредством нематериального стимулирования. Нематериальные стимулы очень многообразны. Их разделяют на три группы: социальные, моральные, социально-психологические[14].

Социальные стимулы связаны с потребностью сотрудников в самоутверждении, с их желанием занимать определенное положение в обществе[15]. Эти стимулы заключаются в возможности участвовать в управлении компании и карьерном росте. Моральные стимулы связаны с потребностями трудящегося в уважении со стороны коллектива, в признании его как ценного специалиста. Эти стимулы заключаются в похвале и критике. Социально-психологические стимулы связаны с потребностью человека в общении. Эти стимулы заключаются в комфортном климате в коллективе.

Всего в мире существует огромное множество методов стимулирования сотрудников к продуктивному труду. И выбрать определенный метод довольно сложно.

К экономическому методу мотивации относят все формы финансовой мотивации работников к труду. Это премии, денежные компенсации, процентные надбавки за успешно выполненную работу и т.д.[16] Но в экономическом методе мотивации к труду есть свои особенности. Прежде всего, он должен быть точно синхронизированным с планами работы организации.

Денежная мотивация требуется для своевременного, быстрого достижения поставленной задачи. Поэтому внедрение данной формы стимулирования труда работников необходимо для достижения какой-либо конкретной цели.

Во-вторых, рекомендуется на общем совещании огласить всем работникам, какими принципами будет руководствоваться выплата денежной надбавки, какие критерии будут определять начисление финансов. С целью поддержания интереса к этой мотивации, можно периодически вывешивать на общий стенд, опубликовывать в корпоративном издании предварительные результаты работы специалистов, департаментов, отделов и т.д. Наблюдая за тем, кто лидирует, а кто немного отстает, сотрудники будут мобилизовать собственные силы для того чтобы получить желанное вознаграждение.

В-третьих, необходимо, чтобы финансовая система мотивации была четко обоснованной, она не должна систематически выплачиваться работникам. Другими словами, при ежеквартальном начислении сотрудникам некоторой суммы, в скором времени она будет восприниматься не в качестве поощрения за хорошую работу, а как должная, ожидаемая прибавка к заработной плате.

В-четвертых, все специалисты должны ясно понимать, за какую работу им была выплачена денежная надбавка. При распоряжении начисления специалистам,

которые удачно завершили работу, некоторой денежной суммы, при этом не предупредив их за что и в каком объеме данная сумма будет выплачиваться, то работникам будет непонятно, почему именно они получили эти деньги[17]. Это может привести к недоверию остального коллектива относительно компетентности действий руководителей.

В-пятых, денежное вознаграждение должно прямо отражать результаты труда. Только в этом случае оно будет иметь максимальное мотивирующее значение[18]. Если было решение о выплате денежной суммы, но сделано это через несколько месяцев после окончания контракта, тогда эмоции от успешной сделки уже пройдут, а вознаграждение будет воспринято как должная давно ожидаемая добавка к зарплате.

Организационно-административный метод мотивации сотрудников к труду, другое название - «властный», основывается не только на соблюдении трудового кодекса, законодательства РФ, но и на признании распоряжений руководства организации единственно правильными, не подлежащими сомнению или обсуждению.

Социально-психологический метод мотивации характеризует поведение сотрудников. Зачастую, психологический климат в коллективе имеет большее значение чем финансовая мотивация[19]. Если работникам комфортно, они уютно чувствуют себя на своем рабочем месте, ведут свободное общение с коллегами, то они более качественно и быстро выполняют свою работу. Так же благоприятный психологический климат в организации предотвращает текучесть кадров[20].

Итак, эффективность, прибыль, да и вообще все показатели предприятия напрямую зависят от качества работы его сотрудников. Для того, чтобы персонал выполнял свои обязанности на высоком уровне, работодатель должен создать благоприятные условия труда. В этом поможет проведение комплексного стимулирования работников.

Наличие материальных и нематериальных стимулов не означает, что можно выбрать что-то одно. Если организация заинтересована в повышении показателей, большей частью чего, как мы выяснили выше, является работа сотрудников, то необходимо использовать оба компонента. Материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют друг друга. Между ними существует особая связь. Так, например, материальный стимул может влиять на самооценку работника, удовлетворяя его потребности в уважении, признании. Таким образом, материальный стимул может выступать и в качестве нематериального. Но все это,

разумеется, очень индивидуально. В этом и состоит задача руководства компании – разобраться в потребностях своих сотрудников и постараться удовлетворить их.

Большинство компаний в современных условиях придают должное значение созданию положительной психологической обстановки, а также эффективной системы стимулирования и мотивации. Это помогает повысить производительность и избежать повышенной текучести кадров.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ООО «ПЕГАС ТУРИСТИК» Г. ЕКАТЕРИНБУРГ

2.1. Общая характеристика деятельности и кадрового состава организации

ООО «Пегас Туристик» - туристический оператор со стажем, который активно работает на рынке России не первый год. Сегодня фирма предоставляет основные услуги, связанные с выездным зарубежным туризмом во все страны мира.

По мнению руководства компании, фирма является одним из лидеров туристического рынка благодаря инновационности, активности и неизменно высокому качеству предоставляемых услуг. Ей всегда было интересно ставить сложные задачи, создавать эксклюзивные предложения, которых не будет в других туристических компаниях. Успешность, ответственность перед клиентами, уверенность в собственных силах – это все те качества, которые помогли команде заслужить репутацию лидеров.

Анализ персонала, его обучения и влияния на развитие предприятия в данной работе проводится на примере офиса в г. Екатеринбург.

Организационная структура ООО «Пегас Туристик» является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее сотрудника. Права и обязанности руководства определяются, исходя из потребности удовлетворения желаний клиентов через имеющиеся возможности и ресурсы.

Организационная структура в г. Екатеринбург показана на рисунке 2.1. Оперативные решения, обусловленные необходимостью удовлетворения потребностей клиентов, опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию. Ответственность за принятие управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну цель – удовлетворение потребностей клиентов. Сотрудники ООО «Пегас Туристик» заключают коллективный договор на определенный период времени, не больше 3 лет.

Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Пегас Туристик»

ООО «Пегас Туристик» является прибыльным предприятием и одним из лидеров г. Екатеринбург по объемам продаж и выручки. Объемы продаж ООО «Пегас Туристик» показаны в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Объем и динамика продаж ООО «Пегас Туристик»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2016/2014
1. Объем продаж всего, ед.	1825	2007	2208	+383
в т.ч. зарубежные туры	1211	1332	1466	+255
- внутренние туры	520	572	629	+109
- экскурсии по городу	93	102	112	+19
2. Объем продаж всего, тыс. руб.	18949,9	21547,1	24938,8	+5988,9
в т.ч. зарубежные туры	13756,8	15896,4	18451,3	+4694,5

- внутренние туры	3945,7	4118,6	4777,1	+831,4
- экскурсии по городу	1247,4	1532,1	1710,4	+463,0

составлено автором по данным фирмы

По результатам анализа можно отметить рост показателей продаж, как в натуральном, так и в денежном выражении. Относительный показатель роста в 2016 году по сравнению с 2014г. составил соответственно 21 и 31,6%.

Динамика и структура услуг в общем объеме продаж показана на рис. 2.2-2.4.

Рисунок 2.2 - Динамика объемы проданных путевок 2014-2016гг., ед.

составлено автором по данным фирмы

Видим, что динамика положительная. Относительно небольшие темпы роста экскурсионных услуг связаны со значительной конкуренцией на этом рынке.

Рисунок 2.3 - Структура продаж по видам услуг в 2016г., %

составлено автором по данным фирмы

Рисунок 2.4 - Динамика продаж по видам услуг 2014-2016гг., тыс. руб.

составлено автором по данным фирмы

Общую динамику по услугам ООО «Пегас Туристик» можно увидеть на рисунке 2.5.

Рисунок 2.5 - Динамика количества клиентов филиала в г. Екатеринбург 2014-2016гг., чел.

составлено автором по данным фирмы

Согласно исследованиям, лишь каждый 3-й клиент вновь обращается за покупкой в ООО «Пегас Туристик». На это влияют два основных фактора:

- высокая конкуренция;
- ограниченный круг клиентов, ведь туры все и не всегда являются жизненно необходимыми для людей.

Таким образом, ООО «Пегас Туристик» - это достаточно конкурентоспособная организация на рынке туристических услуг г. Екатеринбург, хотя и с присущими ей некоторыми недостатками. Эти недостатки отчасти связаны с неэффективными решениями кадровых вопросов.

Как известно, эффективное планирование управлением персоналом предприятия положительно влияет на результаты деятельности организации благодаря оптимизации использования персонала [11]. Обеспеченность организации работниками изучается путем сопоставления численности сотрудников за отчетный и предыдущие периоды. Данные анализа представим в виде таблицы 2.2.

Таблица 2.2

Структура среднесписочной численности персонала ООО «Пегас Туристик»

Показатель	2014г.	Удель- ный вес, %	2015 г.	Удель- ный вес, %	2016 г.	Удель- ный вес, %	Абсолют- ное отклоне- ние 2016 к 2014, чел.	Измене- ние в структуре 2016 к 2014, %
Среднесписочная численность персонала, чел.	29	100	32	100	35	100	+6	+20,1
В том числе:								
- руководители	4	13,8	4	12,5	4	11,4	0	-2,4
- специалисты и менеджеры	22	75,9	25	78,1	27	77,1	+5	+1,2
- obsл.персонал	3	10,3	3	9,4	4	11,4	+1	+1,1

составлено автором по данным фирмы

Итак, из данных таблицы видно, что среднесписочная численность персонала ООО «Пегас Туристик» в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 6 человек. Это произошло за счет увеличения числа специалистов (менеджеров) на 5 человек и появления штатного охранника.

За анализируемый период значительных изменений в структуре персонала не произошло.

Наибольший удельный вес занимают специалисты менеджеры с удельным весом в 2016 году 77,1%, далее руководители и обслуживающий персонал с количеством по 4 человека и удельным весом в 2016г. 11,4%.

Среди работающих в ООО «Пегас Туристик» большинство являются дипломированными специалистами. Постепенно уменьшается средний возраст работающих в ООО «Пегас Туристик». Руководство компании продолжает работу по улучшению качественного состава и обновления руководства - подбор и перемещение специалистов остается одним из основных вопросов. С целью улучшения качественного состава сотрудников фирмы продолжается работа по привлечению молодых специалистов в структурные подразделения.

Далее проанализируем динамику движения персонала ООО «Пегас Туристик», и представим данные в виде таблицы 2.3.

Таблица 2.3

Анализ движения персонала ООО «Пегас Туристик»

Показатель	2014г., 2015г., 2016г.,			Абсолютное отклонение, (+,-)		Относительное отклонение, %	
	чел	чел.	чел.	2016/2015	2016/2014	2016/2015	2016/2014
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	29	32	35	3	6	9,38	20,69

2.Количество принятых сотрудников, чел.	7	5	4	-1	-3	-20,00	-42,86
3.Количество уволенных сотрудников , чел., в том числе	4	2	2	0	-2	0,00	-50,00
- по собственному желанию	4	1	1	0	-3	0,00	-75,00
- за нарушение трудовой дисциплины	0	1	1	0	1	0,00	100,00
4.Общее число принятых и уволенных сотрудников	11	7	6	-1	-5	-14,29	-45,45
5.Коэффициент по приему (стр. 2/стр. 1)	4,14	6,4	8,75	2,35	4,61	-	-
6.Коэффициент по увольнению, (стр3/стр.1)	0,13	0,06	0,05	-0,01	-0,08	-	-

7. Коэффициент текучности кадров (стр. 3.1+3.2/стр. 1)	0,13	0,06	0,05	-0,01	-0,08	-	-
---	------	------	------	-------	-------	---	---

8. Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр. 4/стр.1)	0,37	0,21	0,17	-0,04	-0,2	-	-
--	------	------	------	-------	------	---	---

составлено автором по данным фирмы

Из данных таблицы видим, что в ООО «Пегас Туристик» наблюдается активное движение персонала. Заметно снижение общего оборота рабочей силы и коэффициента по приему. Снижение данных коэффициентов является следствием политики предприятия по увеличению численности персонала и его возрастному обновлению.

Итак, можно заключить, что ООО «Пегас Туристик» имеет достаточно хороший кадровый потенциал, организационная структура построена согласно специфике предприятия и соответствует заявленным требованиям. Профессиональный и должностной состав кадров определен согласно необходимым потребностям предприятия.

2.2 Оценка системы стимулирования труда в ООО «Пегас Туристик»

Учитывая, что изучение и оценка морально-психологического климата нередко представляет определенные трудности, то при анализе используются как ответы на прямо поставленный вопрос, так и ответы на вопросы косвенного характера. В связи с этим был проанализирован комплекс вопросов, который позволил наиболее объективно оценить морально-психологический микроклимат на работе у обследуемого контингента:

- лояльность коллектива к руководителю;

- оценка эффективности руководителя;
- оценка психологического комфорта персонала;
- оценка степени мотивированности коллектива фирмы.

Все подчиненные в большей или меньшей степени отметили следующие основные проблемы, мешающие эффективному руководству Руководителя:

- недостаточное понимание целей организации;
- неумение положительно мотивировать работников;
- неправильное отношение к критике в свой адрес;
- отсутствие навыков делового общения;
- непоследовательность в достижении целей.

Факторы, определяющие общее отношение к Руководителю, стали решающими для оценки деятельности учреждения и соответственно руководителя.

По результатам опроса/анкетирования (Приложение 1), разделим сотрудников на 3 группы. Каждая группа показывает определенный тип отношений и определенную модель поведения. И каждая из данных групп требует различных действий со стороны руководителя. Промоутеры (сторонники) - люди, отмечающие, что их жизнь улучшилась в результате взаимодействия с организацией. Пассивные (нейтральные) - люди, которые работают только за то, чтобы им заплатили, и не более того. Это пассивно удовлетворенные работники, они не являются лояльными. Детракторы (критики) - люди, которым не нравится взаимодействие с фирмой.

Например, 5 самых важных факторов, которые влияют на индекс чистой поддержки (NPS), показаны на рисунке 2.6.

Рисунок 2.6 - Факторы, влияющие на индекс NPS в фирме «Пегас Туристик»

По результатам анкетирования, баллы распределились следующим образом:

- 9-10 баллов – 36% опрошенных;
- 7-8 баллов – 42%;
- менее 7 баллов – 22% респондентов.

Рассчитаем индекс чистой поддержки (NSP,%).

$$NSP = КП-КД, (2.2)$$

где КП - сотрудники-промоутеры, %;

КД - сотрудники-детракторы, %

$$NSP = 36-22 = 14\%.$$

Итак, наличие положительного показателя индекса чистой поддержки позволяет говорить о некой лояльности персонала, но при этом 11% (3 человека) персонала - детракторы, которых необходимо или увольнять, или переучивать.

В своей деятельности руководитель использует элементы мотивирования персонала и повышения стимулирования эффективности деятельности подчиненных (рисунок 2.7).

Рисунок 2.7 - Фактические элементы системы мотивации в фирме

При этом, вследствие анкетирования сотрудников фирмы (см. Приложение 2,3), были выявлены следующие их текущие мотивационные предпочтения - см. рисунок 2.8. Было опрошено 30 сотрудников фирмы.

В результате анкетирования и изучения действующей системы мотивации можно прийти к выводу о частичном учете руководителем фирмы мотивационных факторов в деятельности. Так, используются факторы заработной платы, похвалы от руководителя, премирования, а возможность карьерного роста, отношения с коллегами и самореализация мало учтены.

Рисунок 2.8 - Структура текущих мотивационных факторов для персонала, %

Результаты анкетирования (см. Приложение 3), полученные вследствие диагностики мотивационной среды (баллы от 1 до 10), представлены в таблице 2.4.

Выяснилось, что материальное вознаграждение - один из основных мотивов деятельности коллектива (83% голосов), а управленцам более значимым показалось удовлетворение от результатов труда (76%).

Вторым по значимости мотивационным признаком у специалистов фирмы является безопасность и комфорт в работе (59%). Потребность в хорошем отношении коллег выявилась у 48%, а необходимость ощущения уважения со стороны руководителя -

у 38%. Избежание ответственности важно для у 24% специалистов.

Таблица 2.4

Оценка мотивационных признаков

Мотивационные признаки	Значимые для основного персонала		Значимые для ключевого персонала	
	величина	средняя	величина	средняя
	выбора	оценка	выбора	оценка
1 Материальное вознаграждение	83,1	9,84	32,4	3,6
2 Безопасность и комфорт в работе	58,7	7,42	55,1	7,0
3 Хорошее отношение коллег	47,6	6,34	15,3	5,67
4 Уважение руководителя	38,2	5,75	12,74	5,0
5 Карьера	31,9	3,98	14,8	4,22
6 Избежание ответственности	24,3	2,47	0,98	1,0
7 Самореализация	15,7	5,02	13,5	4,22
8 Значимость труда	6,2	4,21	55,31	8,11

9	Удовлетворение от результатов труда	9,7	5,84	76,51	9,78
10	Возможность творчества в работе	7,5	4,05	43,58	5,22

Мотивационный признак - стремление к материальному вознаграждению выявлен у 32% руководящих сотрудников, что говорит о том, что они, в основном, довольны системой оплатой труда и на первом месте для них другие мотивационные признаки: 44% управленцев желают иметь возможность проявить творчестве в работе.

Руководитель же, по данным его опроса (Приложение 3, вторая половина), хотел бы видеть ведущим мотивом у подчиненных - удовлетворение результатами труда (78%), безопасность и комфорт в работе, а также потребность в осознании значимости труда сотрудников (56% у каждого мотива).

Таким образом, заметно несовпадение мотивационных признаков у руководителя и других сотрудников фирмы «Пегас Туристик».

Итак, по результатам анализа можно сформулировать следующие выводы:

1. В системе управления фирмы в достаточной степени проявляются преимущества линейной структуры, которые отмечены в теоретических работах по теории управления. Персонал фирмы «Пегас Туристик» отвечает требованиям к структуре персонала современного предприятия сферы гостиничных услуг.

2. При всей эффективности работы фирмы систему мотивации и морально-психологический климат фирмы можно описать так: нестабильный, снижающийся, требующий оценки и решения выявленных проблем.

3. Важную роль в формировании системы стимулирования играет Управляющий фирмой. Все подчиненные в большей или меньшей степени отметили следующие основные проблемы, мешающие эффективному руководству Руководителя:

- недостаточное понимание целей организации;
- неумение положительно мотивировать работников;

- неправильное отношение к критике в свой адрес;
- отсутствие навыков делового общения;
- непоследовательность в достижении целей.

4. Управление системой мотивации в рассматриваемой организации происходит интуитивно, без должных знаний и навыков. В основном, все сводится к финансовой стороне вопроса – премиям по результатам работы.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ООО «ПЕГАС ТУРИСТИК» И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Проведенный во второй главе анализ показал, что при стабильной и перспективной работе фирмы «Пегас Туристик» в коллективе (его системе стимулирования и мотивации) присутствуют проблемы, требующие решения.

Усовершенствование системы мотивации и стимулирования коллектива в фирме «Пегас Туристик» предлагается по следующим направлениям – см. рисунок 3.1.

Рисунок 3.1 - Пути решения проблем мотивации и стимулирования

Мероприятием по повышению лояльности персонала, повышению мотивации сотрудников к эффективному труду предлагается комплексный подход для повышения корпоративной культуры организации.

Основываясь на изучении поиска возможных решений, рекомендуются следующие мероприятия по улучшению корпоративной культуры (см. таблицу 3.1).

Таблица 3.1

Мероприятия по корректировке организационной культуры

№ п/п	Мероприятие	Дата проведения
----------	-------------	-----------------

1	Организация обедов	Все рабочие дни
2	Абонементы на массаж	Каждый четверг
3	Конкурс и премия «Менеджер месяца»	Ежемесячно
4	Празднование Нового Года	В канун Нового Года
5	Изготовление фирменных кружек	27.09.2018г. в День Туризма
6	Приобретение «школьных» наборов для детей сотрудников	20-25.08.2018г.
7	Надбавка 1% от годового фонда оплаты труда по результатам работы	В канун Нового Года

Для того чтобы решить проблему недостаточного развития командного духа предлагается, как минимум 1 раз в год организовывать тренинг по взаимодействию в группе, цель которого заключается в сплочении участников, создании положительного социально-психологического климата в группе, что благоприятствует общему организационному развитию и эффективной работе команды при реальных условиях.

В процессе тренинга будут решаться следующие задачи:

- демонстрация преимуществ командной работы;
- получение удовольствия от совместной работы;
- освоение навыков обратной связи;
- улучшение общения в команде;
- усовершенствование процессов принятия решений в команде.

Участники: сотрудники фирмы.

Время проведения: около 6 часов.

Структура тренинга включает в себя три блока (см. рисунок 3.2).

Рисунок 3.2 - Структура тренинга по командообразованию

В основном блоке есть теоретическая и практическая части. В содержательном плане на тренинге прорабатываются темы, связанные с прояснением общих принципов командной работы и эффективным общением в команде.

Методы, применяемые в программе данного тренинга: дискуссии, ролевые игры, психогимнастические упражнения и тестирование. Основное направление их использования и интерпретации - это создание сплоченной группы, ориентированной на совместную работу.

Для сравнения ситуации до тренинга и после него предлагается анкета, представленная в Приложении 4.

Уверены, что такого рода мероприятия добавят энергии коллективу фирмы «Пегас Туристик» для более эффективного выполнения своих функций, тем самым повысится эффективность работы фирмы.

Формирование лояльности персонала - одна из ключевых задач Руководителя. Лояльность необходима для:

- повышения эффективности управленческой деятельности руководителя;
- достижения поставленных целей путем роста количества лояльного персонала;
- «ликвидации» детракторов.

В частности, также предлагается организованная доставка сотрудников на объект. Данная услуга обеспечивает ряд преимуществ. Например, коллективу не придется ждать транспорт на улице в плохую погоду, рискуя простудиться. Также можно быть уверенными, что все попадут на рабочие места вовремя.

В больших городах услуга по доставке сотрудников к месту работы пользуется все большим спросом. После такой поездки люди прибывают в организацию полными сил и готовыми к активной деятельности. Каждый начальник только выиграет от этого. Чтобы подобные перевозки приносили пользу предприятию, следует

обращаться в компании с безупречной репутацией. Там предложат качественные транспортные средства и квалифицированных водителей. Для нашей фирмы достаточно 1 микроавтобуса.

Авторский расчет экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации в коллективе фирмы «Пегас Туристик» показан в таблице 3.2. Расчет приводится для 20 человек - менеджеров.

Таблица 3.2

Эффективность мер по корректировке
организационной культуры на 2018г.

№ п/п	Мероприятие	Стоимость организации, тыс. руб.	Эффект
1	Организация обедов	20 сотр.*45руб. (1 обед)*24 раб.дня *12мес. = 259,2	Повышение производительности труда. Выручка от продаж возрастет, по прогнозу автора, на 15%.
2	Конкурс и премия «Менеджер месяца»	5,0*12 = 60,0	
3	Празднование Нового Года	20сотр.*1500руб. + 20сотр.*300руб.(подарки) = 36,0	24939,8*0,2 = 3740,8 тыс. руб.

4 Абонементы на массаж 20 сотр.*750руб.(1 абон.) * 12мес.= 720,0

Получая услуги массажа, сотрудники меньше будут болеть. Меньше затрат на больничный. В среднем болеет 3 чел. в месяц (в теч. недели) и им нужно находить временную замену, т.е. экономия за год примерно = $3*12,5*12 = 450,0$ тыс. руб.

5 Изготовление фирменных кружек 20сотр.*150руб. = 3,0

Чувство работы в команде, единства и корпоративной культуры.

6 Приобретение «школьных» наборов для детей сотрудников 20сотр.*500руб. = 10,0

Экономия семейного бюджета, чувство заботливости менеджмента повышает мотивацию сотрудников к труду.

	Максимальный стаж менеджеров- 10 лет, в т.ч.	
	1 чел. - 10 лет;	Денежное стимулирование
	3 чел. - 9 лет;	всегда напрямую действует на
	5 чел. - 7 лет;	производительность
Надбавка 1%	7 чел. - 5 лет;	труда, а кроме того
7 за каждый	4 чел. - 3 года и менее.	удерживает кадры
год работы		(1 чел.), т.е.
	Средняя зарплата - 50000руб.	экономия на поиске
	Надбавка =	и обучении нового
	$50000*0,01*(1\text{чел.}*10+3*9+5*7+7*5+4*3)*20\text{чел.}$	специалиста 3 мес.-
	= 1190,0	50,0 тыс.руб.
Итого, тыс. руб.	2278,2	4240,8

Итак, правильно организованные мероприятия дают ООО «Пегас Туристик» возможность получить дополнительную выручку в 1962,6 тыс. руб. (4240,8-2278,2) вследствие внедрения мероприятий.

Кроме того, мероприятия несут в себе и необходимый социальный эффект, рост имиджа фирмы и повышение качества обслуживания.

Социальный, мотивационный эффект и эффект от повышения лояльности сотрудников сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, на основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Эффективность работы организации в целом и индивидуальная производительность в частности находятся в прямой и достаточно очевидной зависимости от уровня мотивированности работников. Мотивация способна компенсировать множество недочетов в других функциях, например, недостатки в

организации, контроле, планировании. При этом слабая мотивация фактически не может быть чем-то восполнена и компенсирована. Вследствие этого наиболее важной функцией руководителя становится мотивирование сотрудников: создание, становление и поддержка мотивации исполнителей.

2. Наличие материальных и нематериальных стимулов не означает, что можно выбрать что-то одно. Если организация заинтересована в повышении показателей, большей частью чего, как мы выяснили выше, является работа сотрудников, то необходимо использовать оба компонента. Материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют друг друга. Между ними существует особая связь. Так, например, материальный стимул может влиять на самооценку работника, удовлетворяя его потребности в уважении, признании. Таким образом, материальный стимул может выступать и в качестве нематериального. Но все это, разумеется, очень индивидуально. В этом и состоит задача руководства компании – разобраться в потребностях своих сотрудников и постараться удовлетворить их.

3. Человек посвящает немалую часть своей жизни работе, поэтому важно, чтобы он ощущал там себя уверенно, приятно и комфортно. Важными составляющими такого комфорта являются спокойная и позитивная атмосфера, взаимная поддержка коллег и дружественные отношения. Наличие этих условий говорит о благоприятном психологическом климате, царящем в рабочем коллективе, который положительно действует на общее самочувствие людей и результаты их труда.

Большинство компаний в современных условиях придают должное значение созданию положительной психологической обстановки, а также эффективной системы стимулирования и мотивации. Это помогает повысить производительность и избежать повышенной текучести кадров.

4. По результатам анкетирования и изучения действующей системы мотивации можно сделать вывод о частичном учете мотивационных факторов в деятельности руководителем фирмы. Так, факторы заработной платы, премирования, похвалы от руководителя – используются, а вот возможность карьерного роста, самореализация и отношения с коллегами – пока мало учтены.

Управление системой мотивации в рассматриваемой организации происходит интуитивно, без должных знаний и навыков. В основном, все сводится к финансовой стороне вопроса – премиям по результатам работы.

5. Правильно организованные мероприятия дают ООО «Пегас Туристик» возможность получить дополнительную выручку в 1962,6 тыс. руб.

Кроме того, мероприятия несут в себе и необходимый социальный эффект. Социальный, мотивационный эффект и эффект от повышения лояльности сотрудников несет более перспективный характер.

Практическое применение предложенных мероприятий повысит мотивационную составляющую труда в коллективе, повысив тем самым общую эффективность работы фирмы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авилов П.А. Основы мотивации персонала. – М.: Юрайт. – 2013. – 315 с.
2. Анцупов А.А. Конфликтология. – М.: Знание, 2013. – 405 с.
3. Бакулин С.А. Конфликт и диалог корпоративных культур // Управление персоналом. – 2017. – №4. – С.14-17.
4. Бодалев А.А. Психология личности. – М.: Юнити, 2013. – 410 с.
5. Бороздина Г.В. Психология делового общения. – М.: ИНФА-М, 2013. – 347 с.
6. Букин С.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2013. – 563 с.
7. Бурнс Т. Ф. Культура менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 385 с.
8. Веснин В. Р. Организационная культура / В.Р. Веснин, А.П. Морозова. – М.: ТРИАДА, 2013. – 305 с.
9. Виленский Р.О. Методы мотивации персонала // Управление персоналом. – 2017. – №7. – С. 28-31.
10. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей. – СПб: Питер Пресс, 2013. – 463 с.
11. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие. – Минск: Современная школа, 2013. – 587 с.
12. Дагаева В.А. Стимулирование персонала. – М.: Юрайт, 2013. – 355 с.
13. Дилин С.П. Методы мотивации на предприятиях // Управление персоналом. – 2015. – №8. – С. 31-34.
14. Ермолина Л.В. Мотивация работодателя к активизации инвестирования в человеческий капитал // Аспирант. – 2015. – №1. – С. 112-114.
15. Жигалко З.М. Механизм целеполагания // Экономикс. – 2014. – №12. – С. 35-42.
16. Жукова А.В. Мотивация и производительность труда // Кадры и заработная плата. – 2015. – №6. – С. 22-26.
17. Захарченко В.В. Управление персоналом и мотивация // Корреспондент. – 2017. – №8. – С. 22-28.
18. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2013. – 371 с.

19. Иритова В.А. Основы управления персоналом. – М.: Инфра, 2013. – 415 с.
20. Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: Институт психологии РАН, 2013. – 224 с.
21. Кибанов А. Я. Управление персоналом в организации / А.Я. Кибанов, А.И. Сапега. – М.: Наука, 2013. – 450 с.
22. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. – СПб.: Фирма, 2013. – 310 с.
23. Курбатов В.И. Мотивация в коллективе // Социум. – 2014. – №4. – С. 15-21.
24. Лунева С.А. Управление персоналом. – СПб.: Нева, 2013. – 496 с.
25. Макарова Н.И. Мотивация и морально-психологический климат // Кадры и заработная плата. – 2016. – №9. – С. 41-44.
26. Медведюк М.А. Методы стимулирования эффективной деятельности сотрудников // Управление персоналом. – 2015. – №4. – С. 32-37
27. Ореховский П.В. Повышение эффективности функционирования предприятия // Общество и экономика. – 2016. – №9. – С. 29-34.
28. Патрахина Т. Н., Романчук К. П. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления // Молодой ученый. – 2015. – №7. – С. 461-464.
29. Седова А. В. Мотивация и производительность труда: теория вопроса // Молодой ученый. – 2017. – №16. – С. 299-302.
30. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. – М.: ЭКМОС, 2013. – 382 с.
31. Фатхутдинов В.А. Управление персоналом. – М.: Инфра, 2013. – 410 с.
32. Шаталова Н.В. Организационная культура. – СПб.: Нева, 2013. – 247 с.
33. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – М.: Знание, 2013. – 310 с.
34. Шепель В.М. Управленческая психология. – М.: Просвещение, 2013. – 341 с.
35. Яковлев А.А. Основные методы стимулирования // Бизнес. – 2017. – №7. – С. 24-27.
36. Яковлев А.А. Психология команды // Социум. – 2017. – №4. – С.21-26.
37. Портал сообщества кадровиков и специалистов по управлению персоналом [Электронный ресурс]. – URL: <http://hrliga.com> (дата обращения: 30.01.2018)
38. Портал HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]. – URL: <http://hr-portal.ru> (дата обращения: 30.01.2018)
39. Электронный журнал по кадровой работе «Кадровое дело» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.kdelo.ru> (дата обращения: 30.01.2018)
40. Официальный сайт «Pegas Touristik» [Электронный ресурс]. – URL: <https://pegast.ru> (дата обращения: 30.01.2018)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета участников опроса

Заполняется сотрудниками фирмы

1. Ваш пол:

а) М б) Ж

2. Ваш возраст:

а) до 30 лет б) 30-45 лет в) старше 45 лет

3. Ваша должность:

а) специалисты б) руководство

в) менеджеры

4. Выберите наиболее значимые для Вас факторы (по NPS) в работе в фирме:

- общение с людьми

- возможность помощи

- заработная плата

- месторасположение

- социальная значимость

5. Дайте общую оценку работы фирмы и Руководителя в баллах (1-10)

6. Ваши комментарии и пожелания

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета участников опроса

Заполняется сотрудниками/Руководителем фирмы

1. Выберите наиболее значимые для Вас мотивационные признаки в работе в фирме:

- материальное вознаграждение

- безопасность и комфорт в работе

- хорошее отношение коллег

- уважение руководителя

- карьера

- избежание ответственности

- самореализация

- значимость труда

- удовлетворение от результатов

труда

- возможность творчества

в работе

2. Выберите мотивационные признаки в работе в фирме, которые, по Вашему мнению, должны превалировать у сотрудников фирмы:

- материальное вознаграждение

- безопасность и комфорт в работе

- хорошее отношение коллег

- уважение руководителя

- карьера

- избежание ответственности

- самореализация

- значимость труда

- удовлетворение от результатов

труда

- возможность творчества

в работе

3. Ваши планы на ближайшую перспективу?

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета участников опроса

Заполняется сотрудниками фирмы

1. Ваш пол:

а) М б) Ж

2. Ваш возраст:

а) до 25 лет б) 25-35 лет в) старше 35 лет

3. Ваша должность:

а) руководители б) специалисты в) менеджеры

4. Назовите значимые для Вас традиции организации

5. Оцените морально-психологический климат в коллективе

а) хороший б) удовлетворительный

в) неудовлетворительный г) затрудняюсь ответить

6. Что определяет Ваше отношение к коллегам, Руководителю и фирме?

7. Ваши комментарии и пожелания

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Анкета по оценке основных параметров работы в команде

(Вариант 1 - начало тренинга)

- Оцените работу в вашей команде *в настоящее время* по предложенным критериям:
- Умение общаться

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Умение договариваться (в сложных ситуациях, при решении проблем)

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Умение критиковать конструктивно

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Умение видеть человека в командной роли, использование сильных сторон каждого

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Терпимость друг к другу

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Удовлетворенность от участия в совместной деятельности

-3 -2 -1 0 1 2 3

- С кем из участников тренинга вам хотелось бы вместе участвовать в упражнениях, играх?

1.
2.
3.

- С кем из участников тренинга вам однозначно не хотелось бы участвовать вместе в упражнениях, играх?

- 1.
- 2.
- 3.

- Поведение кого из участников тренинга, по вашему мнению, на данный момент ближе всего к конечной цели тренинга - улучшению командной работы?

- 1.
- 2.
- 3.

Спасибо!

Вариант 2 (окончание тренинга)

- Оцените работу в вашей команде *после тренинга* по предложенным критериям:
- Умение общаться

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Умение договариваться (в сложных ситуациях, при решении проблем)

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Умение критиковать конструктивно

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Умение видеть человека в командной роли, использование сильных сторон каждого

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Терпимость друг к другу

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Удовлетворенность от участия в совместной деятельности

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Теперь, когда тренинг окончен, с кем из участников тренинга вам хотелось бы больше взаимодействовать в рабочей ситуации?

- 1.
- 2.
- 3.

- Теперь, когда тренинг окончен, с кем из участников тренинга вам однозначно хотелось бы взаимодействовать меньше?

- 1.
- 2.
- 3.

- Поведение кого из участников тренинга, по вашему мнению, на данный момент ближе всего к конечной цели тренинга - улучшению командной работы?

- 1.
- 2.

Спасибо!

1. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2013. - С. 32 [↑](#)
2. Патрахина Т. Н., Романчук К. П. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления // Молодой ученый. - 2015. - №7. - С. 461 [↑](#)
3. Жукова А.В. Мотивация и производительность труда // Кадры и заработная плата. - 2015. - №6. - С. 22 [↑](#)
4. Дагаева В.А. Стимулирование персонала. - М.: Юрайт, 2013. - С. 41 [↑](#)
5. Медведюк М.А. Методы стимулирования эффективной деятельности сотрудников // Управление персоналом. - 2015. - №4. - С. 33 [↑](#)
6. Седова А. В. Мотивация и производительность труда: теория вопроса // Молодой ученый. - 2017. - №16. - С. 299 [↑](#)

7. Ермолина Л.В. Мотивация работодателя к активизации инвестирования в человеческий капитал // Аспирант. - 2015. - №1. - С. 112 [↑](#)
8. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. - М.: ЭКМОС, 2013. - С. 78 [↑](#)
9. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2013. - С. 85 [↑](#)
10. Дагаева В.А. Стимулирование персонала. - М.: Юрайт, 2013. - С. 32 [↑](#)
11. Медведюк М.А. Методы стимулирования эффективной деятельности сотрудников // Управление персоналом. - 2015. - №4. - С. 33 [↑](#)
12. Седова А. В. Мотивация и производительность труда: теория вопроса // Молодой ученый. - 2017. - №16. - С. 299 [↑](#)
13. Виленский Р.О. Методы мотивации персонала // Управление персоналом. - 2017. - №7. - С. 28 [↑](#)
14. Яковлев А.А. Основные методы стимулирования // Бизнес. - 2017. - №7. - С. 24 [↑](#)
15. Шаталова Н.В. Организационная культура. - СПб.: Нева, 2013. - С. 117 [↑](#)
16. Ермолина Л.В. Мотивация работодателя к активизации инвестирования в человеческий капитал // Аспирант. - 2015. - №1. - С. 113 [↑](#)
17. Анцупов А.А. Конфликтология. - М.: Знание, 2012. - С. 98 [↑](#)
18. Бороздина Г.В. Психология делового общения. - М.: ИНФА-М, 2012. - С. 54 [↑](#)
19. Дилин С.П. Методы мотивации на предприятиях // Управление персоналом. - 2015. - №8. - С. 33 [↑](#)

20. Жукова А.В. Мотивация и производительность труда // Кадры и заработная плата. - 2015. - №6. - С. 24 [↑](#)