**Курсовая  работа: Системы управления туристическими организациями**

**Содержание**

**Введение**

**Глава 1. Основные методы управления предприятием туризма**

  1.1 Специфика организации управления  в сфере туризма

  1.2 Управление персоналом как одна  из основных функций управления предприятием туризма

**Глава 2 Анализ структуры  управления туристской фирмой «Транзит»**

  2.1 Общая характеристика и основные  виды услуг туристской фирмы  «Транзит»

**Глава 3 Рекомендации по совершенствованию  управления на основе анализа исследуемой  фирмы**

  3.1 Совершенствование системы стимулирования  деятельности персонала ООО «  Транзит»

  3.2 Методика разработки положения  о стимулировании персонала

**Заключение**

**Список  используемой литературы**

**Приложения**

**Введение**

  В ряду важнейших задач, выдвинутых современными реалиями российской экономики, особое место принадлежит комплексу мер, направленных на развитие и совершенствование систем управления организациями. Данная задача становиться актуальной для современных туристских фирм. Менеджмент туризма существует практически уже давно, но теория его разработана относительно слабо. Сложность управления предприятием туризма заключается в особенной специфике туристского продукта. Важной особенностью турпродукта, отличающей его, прежде всего от промышленных товаров, является широкое участие людей в производственном процессе. Таким образом, человеческий фактор оказывает сильное влияние на его неоднородность и качество.

  Необходимо  сказать, что индустрия туризма  уникальна тем, что персонал составляет часть турпродукта, поэтому главные усилия менеджмента в туризме должны быть направлены на управление персоналом (человеческими ресурсами). Управление человеческими ресурсами по содержанию гораздо шире, чем простое разрешение кадровых проблем. Оно ориентировано на определение будущих потребностей и развитие потенциала работника, а также на осознание каждым работником собственных задач, создание благоприятного трудового климата, мотивирующего персонал на достижение поставленных фирмой целей.

  Таким образом, целью менеджмента в  туризме является разработка предложений по совершенствованию системы управления в туристской фирме, позволяющих повысить ее эффективность.

  Объектом  исследования для написания курсовой работы была выбрана туристская фирма  «Транзит».

  Предметом исследования является система управления персоналом в туристской фирме «Транзит»

  Целью исследования является рассмотрение системы  управления на примере туристской фирмы  «Транзит»

  Достижение  этой цели потребовало решения следующих  основных задач:

  1.Изучение  теоретических вопросов управления предприятием туризма

  2.Описание  основных методов управления  предприятием туризма

  3.Проанализировать  деятельность фирмы «Транзит»,  а также практику управления.

  4.Предложение  совершенствования системы стимулирования  деятельности персонала на основе анализа исследуемой фирмы.

  5.Разработать  предложения по совершенствованию  системы управления в туристской  фирме.

  Методологической  и теоретической базой исследования послужили основные положения теории управления персоналом, Трудового Кодекса  РФ, работы ведущих отечественных ученых в исследуемой области. В процессе исследования применялись как теоретические, так и эмпирические методы. Использовались следующие методы: наблюдение, беседа, тестирование, анализ литературы.

  Теоретическая и методологическая база исследования. При разработке методологических оснований исследования использовались следующие группы источников:

  - работы  отечественных и зарубежных социологов, теоретиков и практиков менеджмента  по сущности и технологии туризма;

  - статьи, распечатки специалистов в области оказания туристских услуг;

  - нормативные  документы и профессиональные  стандарты.

  Методологической  основой являются диалектические принципы объективности, взаимосвязи и развития.

  Методы  исследования: метод наблюдения, метод  социального опроса, метод интервьюирования, аналитический метод, сравнительный подбор, встречи и беседы со специалистами.

**Глава 1. Основные методы управление предприятием туризма**

**1.1 Специфика организации  управления в сфере  туризма**

  Реализация  функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов. Методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. Слово «метод» - греческого происхождения (в переводе означает способ достижения какой либо цели). Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

  В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и  их сочетания. Так или иначе, но все  методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии.

  Направленность  методов управления всегда одна и  та же - они направлены на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности – на персонал организаций (предприятий, компаний, фирм).

**Экономические методы управления**. Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных участник процесса преследует и общественные, и групповые цели. В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

**Организационно-распорядительные методы управления.**Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

  К числу организационных методов  относят:

  - организационное  проектирование,

  - регламентирование,

  - нормирование.

  При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения. При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

  Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных. Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.). Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы. Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

  Распорядительные  методы реализуются в форме:

  - приказа,

  - постановления,

  - распоряжения,

  - инструктажа,

  - команды,

  - рекомендации.

  Управление  производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

**Социально-психологические  методы управления**. Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

  К ним относятся:

  - моральное  поощрение,

  - социальное  планирование,

  - убеждение,

  - внушение,

  - личный  пример,

  - регулирование  межличностных и межгрупповых отношений,

  - создание  и поддержание морального климата  в коллективе.

**Социально-психологические  методы -** это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людейи ихвзаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека). Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность работника и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия.

  Психологическое планирование составляет новое направление  в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния  коллектива предприятия. Оно исходит  из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития, и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования мы относим:

  - формирование  подразделений ("команд") на  основе психологического соответствия  сотрудников;

  - комфортный  психологический климат в коллективе;

  -формирование  личной мотивации людей исходя  из философии предприятия;

  - минимизацию  психологических конфликтов (скандалов,  обид, стрессов, раздражений);

  - разработку  служебной карьеры на основе  психологической ориентации работников;

  - рост  интеллектуальных способностей  членов коллектива и уровня  их образования

  - формирование  корпоративной культуры на основе  норм поведения и образов идеальных  сотрудников.

  Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулирование выполняла профессиональная психологическая служба предприятия, состоящая из социальных психологов.

**Мотивация исполнителя (сотрудника).**Предпосылки успешной активной работы по исполнению заключаются в возможностях исполнителей:

  - знать  (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение),

  - сметь  (эти установки и мероприятия  должны быть "допустимыми" для  исполнителей, в том числе не  нарушать юридических и этических  норм),

  - мочь (исполнители должны иметь средства  для выполнения порученного),

  - хотеть (они должны быть мотивированы).

  Под мотивом понимают побуждение человеческого  поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулов. Мотивы человеческого поведения  имеют определенную иерархию (она  обычно называется "пирамидой Маслоу") - рис. 1.

  Рис. 1. Пирамида Маслоу

  Прежде  всего, следует обеспечить сотрудника:

  - возможностями  выполнить работу,

  - определить  его рамки действий,

  - четко  сформулировать цели и задачи,

  -создать  окружение, способствующее выполнению  задачи (предоставить средства, необходимую информацию, сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей).

  Мотивационное управление концентрируется:

  - на  влиянии на состояние мотивации  (степени идентификации сотрудника с фирмой, формировании его мотивов),

  - чувстве  его собственного достоинства  (уважения как личности, сообщения  о его значении для фирмы,  ожиданиях результатов от его  деятельности);

  - приведении  мотивов в действия (обсуждаются  личные интересы и возможности сотрудника);

  - усилении  мотивов;

  - оценке  работы и аттестация (пересмотр  зарплаты, рост, дополнительные выгоды);

  - удовлетворении  потребностей;

  - обеспечении  процесса мотивации.

  Хорошая работа по мотивации сотрудников  ведет:

  - к  увеличению оборота и прибыли;

  - улучшению  качества изделий;

  - более  творческому подходу и активности  во внедрении достижений НТП;

  - повышенному  притоку сотрудников;

  - повышению  их работоспособности;

  - большей  сплоченности и солидарности;

  - уменьшению  текучести кадров;

  - улучшению репутации фирмы.

  Замечено, что нет ничего нового под солнцем. Однако очевидно, что человек все-таки произвел нечто новое - науку управления в самом широком смысле этого  понятия, обыденно употребляемого в  том числе и в актуальной проблематике современного туризма. Сложилось много определений понятия "управление туризмом", используемых учеными и практиками. Менеджмент представляется как сложная система взаимозависимых предметов, ценностей, дисциплин и методов, развиваемых для преодоления бесчисленных и различных по своей величине проблем, сложностей и неопределенностей, которые присущи туристской деятельности. Постоянный поиск все более эффективных управленческих решений, концепций и процессов для обуздания стихийных последствий туризма выступает как соревнование со временем, отчаянная схватка. Цена проигрыша - вымирание туризма. В то время как цена победы может стать толчком в развитии туристской деятельности на более высоком качественном уровне.

  Туризм  – явление, известное каждому. Во все времена нашу планету пересекали многочисленные путешественники и первопроходцы. Но лишь недавно туризм возник как специфическая форма деятельности людей, которой обязательно нужно управлять. Труд в управлении туризмом специфичен и существенно отличается от деятельности работников других отраслей, хотя на первый взгляд можно предположить, что менеджмент туристского региона и туристской организации опирается на ту же базу, что и менеджмент любого предприятия системы «человек-человек».

  Первая  особенность туризма заключается  в большой глубине его проникновения и сложности взаимосвязей между его составными элементами. В туристской индустрии много туристских предприятий и организаций, которые так или иначе должны вписаться в единую систему управления, где преследуется цель обеспечения длительной дееспособности и конкурентоспособности на рынке.

  Вторую  особенность туризма как объекта  управления можно представить в  виде неясных и трудно измеримых  целей. Для менеджмента частных  туристских предприятий, которые в  своей деятельности ориентируются на получение прибыли, характерны четкие и измеримые цели – накопление ценностей, движение наличности, прибыль… Для менеджмента туристских организаций таких целей не существует ни на уровне предприятия, ни на уровне региона.

  Следующая особенность туризма заключается в сильном влиянии со стороны заинтересованной клиентуры. Туристские организации не могут ожидать от своих участников того, что все они будут вести себя одинаково, поскольку существуют определенного рода противоречия между владельцами гостиниц, местными жителями и приезжими туристами. Именно поэтому нормативному менеджменту (на уровне туристской организации – политике предприятия, на уровне региона – планированию и координации деятельности путем разработки ведущего образа) уделяется очень большое значение.

  Важнейшей особенностью туризма как объекта  управления является специфика туристского  продукта, его неотделимость от источника  формирования. Товар в материальном виде (мясо, одежда) существует независимо от его производителя, туристская услуга (а это тоже товар) неотделима от источника ее создания. В связи с тем, что при реализации туристского продукта усиливается личностный аспект, процесс предоставления туристской услуги может быть автоматизирован в гораздо меньшей степени, чем, например, процесс производства товаров. По этой причине в менеджменте туризма неизмеримо больше внимания должно уделяться управлению персоналом и регулированию межличностных отношений.

  Кадровая  политика предприятия во многом влияет на успех фирмы. На работу следует нанимать приветливых, работоспособных служащих, которые смогут создать хорошую атмосферу в беседе с клиентом, собирающимся воспользоваться услугами индустрии туризма.

  Специфика туристского продукта связана со спецификой туристского спроса. Спрос  на туристские услуги не однороден в силу трех основных причин. Первая из них – неосязаемость и несохраняемость туристского продукта. Разнообразие потребителей туристских услуг – еще одна причина неоднородности спроса на них. Высокая значимость общественных факторов – экономической ситуации в стране, экологии и социальных факторов – вот третья причина различного спроса на туристские услуги.

  Наконец, как особенность туризма следует  выделить его сезонность. При решении  проблемы менеджмента в туризме  данное явление обязательно учитывается руководителями туристских предприятий, поскольку колебание спроса может существенно ухудшить условия функционирования всей туристской индустрии.

**1.2 Управление персоналом  как одна из  основных функций  управления предприятием  туризма**

  Система управления персоналом организации  – система, в которой реализуются  функции управления персоналом; включает подсистему общего линейного руководства  и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. Подсистема общего и линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители. Подсистема планирования и маркетинга персонала осуществляет разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализирует кадровый потенциал, рынок труда, организацию кадрового планирования, планирование прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами. Подсистема найма и учета персонала организует найм персонала, организацию собеседования. Оценку, отбор и прием персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управления занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Подсистема трудовых отношений анализирует и регулирует групповые и личностные взаимоотношения, анализирует и регулирует отношения руководства управления производственными конфликтами и стрессами, проводит социально – психологическую диагностику, контролирует соблюдение этических норм взаимоотношений. Подсистема условий труда выполняет следующие функции: соблюдение требований психофизиологии, эргономики труда, требований технической эстетики, охрана труда и окружающей среды, осуществляет военизированную охрану организации и отдельных должностных лиц. Подсистема развития персонала осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации. Введение в должность и адаптация новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом. Подсистема мотивации поведения персонала выполняет функции: управление мотивацией трудового поведения. Нормирование и тарификация трудового процесса; разработку систем оплаты труда, разработку форм участия персонала в прибылях и капитале и морального поощрения персонала; организацию нормативно – методического обеспечения системы управления персоналом. Подсистема соц. развития осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитие культуры и физ. воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление соц. конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию соц. страхования. Подсистема развития организационных структур управления выполняет функции: анализ сложившейся Оргструктуры управления, проектирование новой Оргструктуры управления, разработку штатного расписания, формирование новой Оргструктуры управления, разработку и реализацию рекомендаций по развитию стиля и методов руководства. Подсистема правового обеспечения осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам. Подсистема информационного обеспечения выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно – технической информацией. Организацию работы органов массовой информации организации, организация патентно-лицензионной деятельности. Функции этих подсистем выполняются подразделениями по работе с кадрами организации. В зависимости от размеров организации состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой из подсистем, как правило, выполняет отдельное подразделение.

**Глава 2 Анализ структуры  управления туристской фирмой «Транзит»**

**2.1 Общая характеристика  и основные виды  услуг туристской  фирмы «Транзит»**

  Способы и типы управления зависят, в первую очередь, от вида и формы предприятия. Предприятие – это имущественно обособленная хозяйственная единица, предназначенная для решения хозяйственно-производительных задач (производств потребительных благ - предметов и услуг) и способная к самовоспроизводству (обеспечению своего жизненного цикла). В данном курсовом проекте исследуется турфирма «Транзит», которая является ООО. Обществом с ограниченной ответственностью (ООО) признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставной капитал которого разделен на составные доли, участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, только в пределах внесенных вкладов. Учредители ООО подписывают учредительный договор и утверждают устав общества. Учредительный договор ООО должен включать следующие положения:

  наименование  общества, его местонахождения, а  также сведения об учредителях

  цели  создания ООО

  уставной  капитал, размер, порядок внесения вкладов  участниками

  права и обязанности членов ООО

  распределение прибыли общества

  сведения  о прекращении деятельности общества

  срок  заключения договора

  В отличие от учредительного договора устав ООО должен содержать более  полную информацию по указанным вопросам, а также содержать некоторые другие сведения.

  Обществом с ограниченной ответственностью может  быть признано только предприятие, имеющее  разделенный на доли уставной каптал. Предприятие в форме общества с ограниченной ответственностью отвечает по своим обязательствам всем имуществом, а вкладчики рискуют понести только в пределах вклада.

  Органами  управления общества с ограниченной ответственностью являются распорядители (правление, дирекция) и общее собрание участников. Общее собрание участников - высший орган ООО. Количество голосов участников на собрании определяется их долей в уставном капитале. К компетенции собрания участников обычно относятся такие вопросы, как определение основных направлений развития общества, распределения прибыли и убытков, утверждение внутренних документов ООО, а также его структуры и другие вопросы. Решения по тем или иным вопросам могут быть приняты как единогласно, так и простым большинством голосов. Собрание участников созывается с определенной периодичностью (обычно не реже одного раза в год). Текущее руководство в обществе с ограниченной ответственностью осуществляет исполнительный орган (коллегиальный или единоличный), подотчетный общему собранию участников. Число распорядителей, срок их деятельности и правомочия определяются общим собранием. Распорядителями ООО могут быть как члены общества, так и приглашенные лица.

**Основные  виды деятельности туристской фирмы «Транзит»**

  Тур фирма – хозяйственно обособленная производственная единица, выполняющая  одну или несколько функций в  производстве и сбыте туристского продукта и создании объектов

  Туристская  фирма «Транзит» была образована в 2000 году. Фирма занимается турагентской деятельностью и действует на основании устава, государственной  лицензии №0004309 и сертификата соответствия туристских услуг установленным требованиям. Предпосылками её создания явились профессиональные знания, начальный капитал учредителей. ООО «Транзит» является юридическим лицом, основной целью которого является извлечение прибыли и распределение ее между участниками. ООО «Транзит»- это туристическое предприятие (тур оператор), самостоятельный хозяйственный субъект с правами юридического лица, осуществляющий формирование, продвижение и реализацию услуг туристам, а также другие виды вспомогательной хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством и предусмотренные его Уставом.

  Тур оператор – это организация, осуществляющая на основании лицензии деятельность по формированию, продвижению и реализации тур продукта.

  Общество  с ограниченной ответственностью «Транзит»  учреждено лицами общества. Уставной капитал Общества разделен на три доли (Учредительным договором). Участники ООО «Транзит» не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

  Не  последнее место в реализации туристических услуг занимает имидж фирмы. Одной из составляющих имиджа является офис фирмы. От состояния офиса во многом зависит эффективность туристской деятельности. Помещение офиса «ООО Транзит» находится в центральной части города, оформлено в деловом стиле и оснащено всем необходимым для слаженной работы – имеется телефон, факс, компьютер, принтер, ксерокс, электронная почта, услуги Интернет, современная оргтехника, функциональная офисная мебель. В доступном для обозрения месте расположена:

  -Копия  свидетельства о государственной  регистрации;

  -Копия  лицензии на право осуществления  деятельности;

  -Рекламные  проспекты, и другие рекламные  средства предлагаемых услуг.

  Комплекс  услуг, предоставляемых тур оператором предполагает выделение основных (профильных) услуг по туристскому обслуживанию и вспомогательных услуг, обеспечивающих собственно проведение тура. Постоянно следя за развитием рынка туристских услуг, фирма разрабатывает туры, которые пользуются наибольшей популярностью у туристов. При этом, прежде чем сделать своё предложение, ООО «Транзит» тщательно изучает каждый маршрут, осматривает каждый отель, подбирает транспорт, знакомится с гидами и отрабатывает технологию работы с зарубежными партнёрами до мельчайших деталей.

  Стоимость тура рассчитывается на основе базовой цены, к которой прибавляются доплаты за услуги, выбранные дополнительно, и вычитаются всевозможные скидки. Как правило, базовая цена включает: перелёт экономическим классом (туда и обратно), питание на борту и провоз багажа, аэропортовые сборы, трансфер, проживание в отеле, питание, страховку.

  Главный принцип работы компании - уважение к клиенту, чуткое отношение к  его желаниям, предпочтениям и  индивидуальным особенностям. Несмотря на то, что одним из основных направлений деятельности компании является работа с туристскими агентствами и корпоративными клиентами, ООО «Транзит» предоставляет свои услуги каждому заинтересовавшемуся клиенту. Работники ООО «Транзит» тщательно продумали систему скидок, бонусов и специальных тарифов, которые предоставляются любому желающему в зависимости от тура.

  ООО «Транзит» имеет в своём офисе  авиакассы, что позволяет предлагать клиентам выгодные условия и высокую  скорость выполнения заказа. Компания обеспечит авиабилетами на внутренние и международные рейсы ведущих авиакомпаний: АЭРОФЛОТ, ТРАНСАЭРО, AIR FRANCE, AUSTRIAN AIRLINES, SAS, LUFTHANSA, FINNAIR, CSA и др. no специальным тарифам.

  ООО «Транзит» предлагает широкий спектр туристских услуг:

  индивидуальные  и групповые туры за рубежом и по России;

  экскурсионные программы;

  отдых на море и озерах;

  активный  отдых (горные лыжи и дайвинг);

  лечение за рубежом и в России;

  морские круизы;

  детский и молодежный отдых;

  обучение  за рубежом;

  продажа авиабилетов на международные авиарейсы  ведущих   
российских и иностранных авиакомпаний;

  организация конференций и бизнес-семинаров;

  предоставление  услуг гидов.

  Такие виды туристских услуг, как, например, отдых на море, активный отдых, морские  круизы являются сезонными, т.е. спрос  на них возрастает в зависимости от времени года. Поэтому прибыль от предоставления данных услуг не является постоянной. Что касается лечения за рубежом и в России, обучения за рубежом, экскурсионных программ, продажи авиабилетов, то эти услуги не сезонные, поэтому они являются основными источниками дохода.

**2.2 Анализ организационной  структуры управления  и должностных  обязанностей работников**

  В рассматриваемом туристическом  агентстве «Транзит» преобладает  линейная структура управления. Управляющие  воздействия на объект передаются только одним доминантным лицом- руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем.

  Исследуемая фирма является также туроператором- производителем туристического продукта. Фирме приходится заниматься всеми видами деятельности, характерными для любого производителя, - маркетингом, включая принятие решений по системе распределения тур продукта, научно-исследовательскими разработками, производством, и др. Фирма подыскивает партнеров, выбирает гостиницы, подбирает экскурсии, ведет переговоры с авиакомпаниями, работает на выставках, насчитывает количество бронируемых мест в гостиницах и на транспорте, выпускает каталоги.

  Основные  действующие функции тур оператора  «Транзит»:

  Изучение (маркетинг) потребностей потенциальных  туристов на туры и туристские программы.

  Взаимодействие  с поставщиками услуг на туры на договорной основе с:

  - гостиницами  – на предоставление туристам  мест проживания;

  - предприятиями  питания – на предоставление  туристам питания;

  -транспортными  предприятиями, фирмами и компаниями  – на предоставление транспортного  обслуживания туристов;

  - экскурсионными фирмами, музеями, выставочными залами, парками и прочими заведениями – по предоставлению туристам экскурсионного обслуживания;

  - фирмами,  оказывающими различные бытовые  услуги, - на соответствующее обслуживание  туристов;

  - менеджерами  шоу, кино, видео, театральных предприятий – на посещение их туристами;

  - дирекциями  заповедников, заказников, садово-парковых, охотничьих и рыболовных хозяйств  – с целью обеспечения туристам  отдыха и обслуживания в таковой  местности;

  - местными  муниципальными властями – на предмет паблик рилейшнз своего бизнеса, ориентированного на человека и окружающую среду;

  - взаимодействие  с поставщиками услуг на туры  должно носить как перспективный,  так и текущий характер –  постоянная проработка новых  и контроль действующих туров и тур программ.

  Расчет  стоимости тура, транс тура и определение  цены с учетом рыночной ситуации. Установление тарифов и цен на свои услуги по комплектации туров разного состава, классности и др.

  Обеспечение туристов, путешествующих по маршрутам  туров, всеми необходимыми материалами рекламно-сувенирного характера, специальным и инвентарем.

  Постоянная  оперативная связь с туристами  во время обслуживания, решение возникающих  вопросов.

  Рекламно-информационная деятельность для продвижения своего тур. продукта к потребителям.

  Продвижение и реализация туров потребителям через систему тур агентств.

  Подготовка, подбор и назначение на маршруты кадров, выполняющих функции контакта с  туристами, координации и контроля за выполнением программ обслуживания гидов-экскурсоводов, инструкторов, аниматоров, методистов и т.д.

  Структура организации как внутренняя ее переменная представляет собой взаимоотношения  уровней и функциональных областей, т.е. конструкцию организации, построенную  в такой форме, которая обеспечивает эффективное достижение цели, организации (получение прибыли). Главная функция организационной структуры – распределение должностных обязанностей и обеспечения контроля.

  Организационная структура «Транзит» - это взаимоотношения  между руководителями и подчиненными. Организационная структура определила схему распоряжений и приказов, с помощью которых деятельность фирмы планируется, организуемая, направляется и контролируется.

  Основные  задачи организационной структуры  «ООО Транзит » состоят в разделение труда, согласно должностным обязанностям; определение ролей и взаимоотношений; определение каналов взаимосвязи.

**Глава 3 Рекомендации по совершенствованию  управления на основе анализа исследуемой  фирмы**

**3.1 Совершенствование  системы стимулирования  деятельности персонала  ООО « Транзит»**

  При рассмотрении мотивации следует  сосредоточиться на факторах, которые  заставляют человека действовать и  усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы. Потребности можно  удовлетворять вознаграждением, дав человеку то, что он считает для себя ценным.

  «Внутреннее»  вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному  коллективу, удовлетворение от общения, от дружеских отношений с коллегами. «Внешнее» вознаграждение-это, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

  Мотивационный процесс может быть представлен  в виде следующих одна за другой стадий: сознание работником своих  потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения от его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения, удовлетворение потребности. Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

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

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

**Разработка  модели мотивационного профиля персонала**

  Основы  построения модели «Мотивация - стимул»

  Каждый  человек имеет свои интересы и  способности. Возможности работника - это его профессиональные знания, умения и навыки. Последние две  составляющие часто называются профессиональным опытом. Возможности работника определяют его способность выполнять определенные функции, что естественно применяется при подборе персонала на работу, распределении должностных обязанностей, поручении производственных задач и пр.

  Интересы  представляют собой проявление системы ценностей. Они определяют предпочтения (склонность) субъектов по отношению, в частности, к производственной деятельности. Одна из крайних точек зрения на отношение между интересами субъекта и деятельностью заключается в том, что субъект делает только то, что он хочет (соответствует его интересам). Системы стимулирования персонала работают именно с этим аспектом поведения работников как субъектов.

  Сотрудники  объединены в различные коллективы (структурные подразделения, группы под конкретную цель и т. д.). Для  получения общего результата коллективной деятельности необходимо осуществлять взаимодействие между работниками. Успешность коммуникации существенно зависит от поведения членов коллектива, которое может быть конструктивным, способствующим коммуникации, или деструктивным, разрушающим нормальную коммуникацию.

  В значительной степени поведение  человека зависит от его личностных особенностей (характера). Характер определяет предрасположенность работника к выполнению определенных видов деятельности, что также должно учитываться при распределении должностных обязанностей.

  Характер  и интересы субъекта определяют его  отношение к тем или иным событиям и, тем самым, определяют его peaкцию (ответное поведение) на них. Таким образом, порождая определенные события, можно вызвать необходимую ответную реакцию, т. е. формировать поведение человека в группе. Именно в этом заключается стимулирование. Поскольку две составляющие части, определяющие поведение человека - характер и интересы - разнообразны, система стимулирования должна учитывать это разнообразие, подстраиваться под него.

  Мотивационные типы персонала. Мотивационные типы можно разделить на два класса:

  1 класс избегательной мотивации (избегательная мотивация - человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);

  2 класс  достижительной мотивации (достижительная  мотивация - человек ведет себя  так, чтобы достичь определенных  рубежей, к которым он стремится).

  Типы  мотивации и мотивационный профиль

  Каждый  человек представляет собой сочетание  всех или некоторых из мотивационных  типов в определенной пропорции. Таким образом, каждый человек описывается  мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип.

  Различают следующие «чистые» типы мотивации (обозначим каждый тип мотивации  кодом по первым двум буквам):

  . люмпенизированный  (избегательный класс) - ЛЮ;

  . инструментальный (достижительный класс) - ИН;

  . профессиональный (достижительный класс) - ПР;

  . патриотический (достижительный класс) - ПА;

  . хозяйский  (достижительный класс) - ХО.

  Каждый  человек, с точки зрения его мотивации, представляет собой сочетание в  некоторых пропорциях пяти «чистых» мотивационных типов

**Люмпенизированный тип.** Относится к избегательному классу мотивации. Характеристика:

  . все  равно, какую работу выполнять,  нет предпочтений;

  . согласен  на низкую оплату, при условии,  чтобы другие не получали больше;

  . низкая  квалификация;

  . не  стремится повысить квалификацию, противодействует этому;

  . низкая  активность и выступление против  активности других;

  . низкая  ответственность, стремление переложить  ее на других;

  . стремление  к минимизации усилий.

  Преобладание  этого типа может встречаться у уборщиц служебных и подсобных помещений, дворников.

**Инструментальный  тип.** Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

  интересует  цена труда, а не его содержание (т. е. труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);

  важна обоснованность цены, не желает «подачек»;

  важна способность обеспечить свою жизнь  самостоятельно. Преобладать может, например, у работников инженерной службы.

**Профессиональный  тип.** Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

  интересует  содержание работы;

  не  согласен на не интересную для него работу, сколько бы за нее ни платили;

  интересуют  трудные задания - возможность самовыражения;

  87

считает важной свободу в оперативных  действиях;

  важно профессиональное признание как  лучшего в профессии.

  Преобладает, например, у менеджеров.

**Патриотический  тип.**Относится к достижительному классу мотивации.

  Характеристика:

  необходима  идея, которая будет им двигать;

  важно общественное признание;

  главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

  Может преобладать в основном среди  менеджеров и руководителей среднего и высшего звена.

**Хозяйский тип.** Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

  добровольно принимает на себя ответственность

  характеризуется обостренным требованием свободы  действий;

  не  терпит контроля.

  Может преобладать в основном среди  руководящих лиц, среди обслуживающего персонала встречается редко.

  Среди персонала было проведено анкетирование, с целью определения типов мотивации. (Приложение 1). В результате полученных данных разработаны формы стимулирования персонала.

  На  человека, который описывается некоторым  мотивационным профилем, с целью  изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме  некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем. Эта реакция может быть: положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось; нейтральной; отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

  Понятийная  модель «Мотивация-стимул» устанавливает  связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них  формами стимулирования. Это отношение  приведено в табл. 1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | Вопросы | | Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номерами) ответов | | | | | |  | | Инструмен    тальный | Професссио    нальный | Патриотиче    ский | Хозяйствен    ный | Люмпенизи    рованный | |  | 5 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 | |  | 6 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 | |  | 7 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 | |  | 8 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | |  | 9 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 | |  | 10.2 | 1 | 1 | 3 | 3 |  | |  | 10.3 | 1 | 3 | 3 |  | 1 | |  |  |  |  |  |  |  | |  | 10.4 |  | 3 |  |  | 1 | | 10,5 | | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | | 10.6 | | 1 |  | 3 |  | 1 | | 10.7 | | 1 | 1 |  | 3 | 3 | | 10.8 | |  |  |  | 1 |  | | 10.9 | | 3 | 3 |  |  | 1 | | 11 | | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | | 12 | | 5 | 2 | 3 | 1 | 4 | | 13 | | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 | | 14 | | 2 | 4 | 1 | 3,1 | 5 | | 15 | | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 | | 16 | | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 | | 17 | | 4, 7 | 1,4,7 | 1,2,4,5 | 1,2,4 | 2,5 | | 18,1 | | 3, 7 | 5 | 2 | 1 | 4 | |  | 18,2 | 4,6 | 3,5 | 2 | 1,3 | 7,8 | |

   
   
 

**Таблица1 .** Идентификация типов трудовой мотивации

  89

  :1111

**Построение  мотивационного типа персонала. Методика сбора информации**

  Сбор  информации начинался с подготовки анкеты для обследования. При ее составлении были разработаны основания  классификации персонала на обследуемые группы (например, подразделения, возрастные группы, профессиональные группы и т. п.), так как система стимулирования может создаваться индивидуально для каждой группы.

  За  подготовкой анкеты следовало проведение опроса. Тестовый вопросник состоит  из 18 вопросов и содержит блоки: (Приложение 1)

  . «паспортичка»  (вопросы 1-4);

  . отношение  работника к своей работе, работа  как деятельность (вопросы 5-8);

  . отношение  работника к заработной плате  (вопросы 9-10);

  . работник  и организация, коллектив (вопросы  11, 13);

  . работник  и совладение организацией (вопрос 14);

  . работник  и занимаемая им должность  (вопросы 12, 15-18).

  .ручная  обработка данных теста осуществляется  с помощью специальной таблицы  идентификации типов трудовой  мотивации по ответам респондентов (табл. 1).

  Обработка результатов проводилась в два  этапа.

  На **первом этапе** обрабатывалась каждая заполненная анкета и производился расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого. Рассматривая поочередно вариант ответа на каждый вопрос определили по ключевой таблице тип мотивации. Он может быть единственным для этого варианта, но есть варианты ответов, которым соответствует несколько типов мотивации. В итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту работника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы. Для прикладных задач бывает полезно превратить эти коэффициенты в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре. Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 - что данный тип мотивации на последнем месте.

  Если  индексы двух типов мотивации  равны, то эти типы получают одинаковый ранг (табл. 2). В результате таблица  на анкете дополнится индексами и рангами и примет, например, такой вид:

  ответов – 31

**Таблица 2 .** Ранжирование типов мотивации

  Таблица 9 Ранжирование типов мотивации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Тип мотивации | Количество ответов | Индекс | Ранг | | Люмпенизированный | 2 | 0,065 | 5 | | Инструментальный | 4 | 0,129 | 4 | | Профессиональный | 9 | 0,290 | 1 | | Патриотический | 5 | 0,161 | 3 | | Хозяйственный | 7 | 0,226 | 2 | |

   
 

  На **втором этапе** производится статистическая обработка ответов. Ее можно проводить для каждой группы по каждому классификационному признаку отдельно и для всего коллектива.

  Шаг 1. Выберите анкеты, соответствующие  интересующей вас группе. Просуммируйте  индексы каждого типа мотивации  по всем анкетам и разделите результат  на количество анкет в группе. Вы получите средний по группе индекс данного типа мотивации.

  Проделав  это по каждому типу мотивации, вы получите таблицу средних индексов. Например: группа «женщины»: ИН - 0,1632, ПР - 0,3294, ПА - 0,2172, ХО - 0,0636, ЛЮ - 0,1937.

  Шаг 2. Подсчитайте, в скольких анкетах  каждый тип мотивации имеет ранг 1 или 2.

  Шаг 3. Полученные числа также разделите на количество анкет.

  В результате второго и третьего шагов  вы получите структуру преобладающих  типов мотивации (табл. 3).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | |  | **ИН** | **ПР** | **ПА** | **ХО** | **ЛЮ** | | На первом месте | 13,3 | 46,7 | 33,3 | 6,7 | 6,7 | | На первом или втором месте | 33,3 | 73,3 | 46,7 | 26,7 | 40,0 | |

 

**Таблица 3.** Структура типов мотивации

  Средние индексы мотивации по группе или  средние ранги мотивационных  типов показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для данной группы. Результат последнего расчета показал, какие типы мотивации не являются доминирующими (находятся на втором месте, но зато встречаются часто) и могут проявиться при неадекватном стимулировании.

**3.2 Методика разработки  положения о стимулировании  персонала**

  В результате исследования была рассмотрена  методика проектирования Положения о стимулировании персонала.

  Выделили  два типа стимулов.

  1. Негативный. Взыскание - воздействие  по отношению к работнику влекущее  для него определенные неблагоприятные  последствия. При этом воздействие  может быть выражено в различных формах: депремировании, выговоре, смещении на более низкую должность, увольнении и т. д.

  2. Позитивный. Поощрение - воздействие  по отношению к работнику, влекущее  для него благоприятные последствия.  Как и в предыдущем случае, поощрение не ограничивается денежной формой: Поощрение может быть в виде награждения грамотой, повышением в должности, изменением условий труда и т. д.

**Стимулирование** - применение стимула при возникновении ситуации, требующей корректировки поведения персонала. Такую ситуацию далее будем называть основанием стимулирования. Стимулирование - это процесс, включающий следующие этапы (в табл. 4 приводится простейший пример реализации процесса стимулирования, в данном случае негативного).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Этап  процесса**  **стимулирования** | **Пример  реализации** |  | |  |  |  | | Обнаружение и фиксация факта    наступления основания    стимулирования | Зафиксировано опоздание на работу    Составлен список опоздавших в день проверки | | | Инициация процедуры принятия    решения о выборе стимула,    соответствующего    зафиксированному  основанию    стимулирования | Начальник охраны составляет и отправляет    начальникам подразделений, в которых работают    опоздавшие  служебную записку с указанием  на факт опоздания | | | Выбор стимула (принятие    решения уполномоченным    лицом) | Руководитель  подразделения затребует от    опоздавших объяснительные записки, поднимает    историю нарушений дисциплины, по Положению  о    стимулировании  определяет возможные формы и    объем взыскания, на основании полученных    объяснений  и истории нарушений принимает    решение о снятии 20% с премии | -- | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | |  |  |  | | Закрепление решения о стимулировании    распорядительным  документом | Руководитель  подразделения составляет служебную    записку заместителю Генерального менеджера  с    изложением  предлагаемого взыскания и всех    обстоятельств нарушения дисциплины (многократное    нарушение без уважительных причин). Заместитель    Генерального  менеджера накладывает резолюцию. | | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | |  |  |  | |  |  |  | |

 

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | |  | Отдел человеческих ресурсов на основании    резолюции готовит приказ и подписывает  его у    заместителя Генерального менеджера |  | |  |  |  | |  |  |  | | Исполнение  решения о    стимулировании (собственно    выполнение  стимулирующего    воздействия) | Бухгалтерия на основании приказа при начислении премии снижает размер премии на 20% | | |

   
   
 

**Таблица 4.** Этапы процесса стимулирования

  Система стимулирования устанавливает соответствие оснований и форм стимулирования и организационные процедуры. Она представлена в форме локальных нормативных актов - Положения о стимулировании персонала и Положения об оплате труда.

  Положение о стимулировании персонала охватывает все формы стимулирования, в том числе определяет принципы оплаты труда. Вопросы оплаты труда, как наиболее значимые во всей системе стимулирования, детально регламентируются специальным документом - Положением об оплате труда.

**Применение  модели «Мотивация - стимул»**

  Описанная модель «Мотивация-стимул» может применяться при формировании политики стимулирования персонала. Возможны следующие варианты такой политики.

  1. Путем разработки и применения  системы стимулирования сформировать  и поддерживать определенный  мотивационный профиль компании, соответствующий реализуемой стратегии развития бизнеса. В этом случае система стимулирования должна создавать предельно некомфортные условия для персонала с нежелательным мотивационным типом, и создавать благоприятные условия для работников с приемлемым мотивационным типом. Так будет происходить «вымывание» персонала с неблагоприятным типом мотивации, взамен которого будет производиться набор нового персонала, имеющего желательную структуру мотивации.

  2. Оптимизировать систему стимулирования  под существующий мотивационный профиль компании, чтобы обеспечить предельно конструктивное поведение имеющегося в наличии персонала.

  Для того чтобы система стимулирования персонала была эффективной, должны выполняться следующие условия.

  1. Система стимулирования должна соответствовать стратегии развития бизнеса и организации, а также принятой политике стимулирования. Это означает, что основания стимулирования должны выбираться, исходя из целей развития, составляющих реализуемую стратегию.

  Р

Например, если компания находится на этапе интенсивного развития, выводя на рынки новые услуги, важным основанием стимулирования является освоение обслуживания и сервиса по новым услугам и т. д.

  2. Применение системы стимулирования  должно быть справедливым, т. е.  при возникновении основания для стимулирования должны применяться только те формы, которые указаны в Положении о стимулировании персонала как соответствующие данному основанию. Стимулы не должны применяться без соответствующего основания.

  3. Система стимулирования должна  быть известна всем работникам компании. Это условие имеет особую важность, так как если выполнены все предыдущие, но персонал не проинформирован о существующей системе взысканий и поощрений, то он не может корректировать свое поведение в организации. При этом работник должен видеть, что стимулирование производится строго в соответствии с Положением и в каждой ситуации, определенной как основание стимулирования. В противном случае вся система стимулирования будет оказывать только деструктивное воздействие, так как работник не будет пони мать критериев, по которым оценивается его работа («в прошлом году за перевыполнение плана премию не выдали, хотя это закреплено в положении, зачем напрягаться в этом?»).

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

  Основные  мотивирующие факторы персонала  турфирмы:

  а.) В качестве материального стимулирования за высокий процент реализации туристских путевок предложено выплачивать  ежемесячное пособие в виде премий. Размер премии в расчете на одного сотрудника должен составить не менее 1000 руб. Премируемыми должностями будут являться менеджеры по внутреннему и зарубежному туризму, распространители и создатели туров.

  б.) Включена в работу так называемая система материального поощрения, бонусная программа. Менеджер, который за период 1 месяц отправил более 5 групп по указанному маршруту, получает дополнительно 5% от прибыли фирмы. К категории работников, получающих материальное поощрение будут отнесены менеджеры по внутреннему и зарубежному туризму.

  в.) Особое внимание уделяется нематериальному  стимулированию работников. Создание «духа здоровой конкуренции» внутри фирмы, с последующим материальным вознаграждением.

  г.) Персоналу фирмы, а также их семьям предоставляются скидки в размере 15 % на туристические услуги фирмы. ( Организацию школьного туризма, социального, услуги гида и экскурсовода)

  д.) Представлять беспроцентный кредит сроком до 1 года для проведения отдыха и досуга, а также медицинского обслуживания;

  е.) Представлять праздничные выходные дни в порядке установленным государством (исключение составляет производственная необходимость-работа в праздничные дни оплачивается согласно должностного оклада, представляются отгулы);

  ж.) Представлять выходные дни по болезни, которые оплачиваются согласно больничного листа;

  з.) Представлять оплату за курсы повышения  квалификации по основным и смежным  специальностям (в целях развития и повышения профессиональных способностей персонала).

  и.) Создание дружественной, благоприятной  атмосферы в коллективе

  к.) Важно активное общение с сотрудниками, понимание их проблем, помощь в трудных  жизненных ситуациях

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

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

  Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться  с определенно фактором и следствием определенной производительности труда  и его эффективности. Культура труда зависит не только от управляющего фирмы, но и самого персонала.

  Одним из 5-ти негласных принципов работы в туристской фирме должны быть элементы трудовой морали:

  -Ликвидировать  ненужные предметы на рабочих  местах.

  -Правильно  располагать и хранить нужные предметы.

  -Постоянно  поддерживать чистоту и порядок  на рабочем месте.

  -Постоянная  готовность рабочего места к  проведению работы.

  -Усвоить  дисциплину и соблюдать перечисленные  принципы.

  Трудовая  культура непосредственно влияет на деловую рабочую обстановку и на внешний имидж туристской фирмы, который является одним из составляющих для привлечения клиентов и реализации туристских услуг.

  Все эти факторы служат достаточно мощным мотивирующим механизмом, так как  позволяют каждому сотруднику определить свои возможности и потребности в направлении кадрового продвижения

**Заключение**

  В заключение следует повторить, что  туризм – это деятельность лиц, которые  путешествуют и осуществляют пребывание в местах, находящихся за пределами  их обычной среды, в течение периода, не превышающего одного года подряд, с целью отдыха, деловыми и прочими целями.

  Особенности туристской отрасли как объекта  управления указывают на то, что  менеджеры туристского бизнеса  должны считаться с тем, что эта  отрасль совершенно не похожа на другие отрасли и поэтому механически перенести наработки или модели управления из других сфер трудовой деятельности в сферу туризма невозможно. И если оправдавшая себя на практике модель управления дает необходимый эффект, то применение ее в туристской отрасли может привести к деградации последней. В связи с этим можно выделить следующие черты, характерные для управления любым туристским предприятием:

  - во-первых, при планировании туристской  деятельности во главу угла  должны ставиться нужды, потребности  и желания конечных потребителей. С учетом этого и определяется сфера приложения труда любого туристского предприятия. Речь идет о том, удовлетворяет ли туристская фирма нужды промежуточных потребителей (посредников), или это может быть государственный заказ. В связи с этим дислокация туристского предприятия (в силу его тяготения к непосредственному конечному потребителю) определяется, с одной стороны, месторасположением основного контингента потребителей туристского продукта, а с другой – месторасположением рекреационных ресурсов, которые являются практически основным фактором (частью) туристской отрасли;

  - во-вторых, непервичность туристской услуги. Хотя в современном мире значение  туризма как средства восстановления  сил и здоровья огромно, туристский  продукт не стал еще товаром первой необходимости и вряд ли станет им в ближайшей перспективе. Кроме того, на туристских услугах больше, чем на прочих платных услугах, сказывается изменение покупательской способности населения. На развитие туризма также сильно влияют политические и экологические явления;

  - в-третьих,  в туристской отрасли гораздо  большее значение имеет маркетинг.  Это связано с тем, что продавец  туристской услуги, не имея возможности  представить ее образец-эталон (как  это практикуется при реализации  товаров), должен найти аргументы в пользу своего товара – услуги, а это можно сделать только при хорошо налаженной системе маркетинга. Кроме того, в связи с непостоянством качества услуги, субъективизмом в ее оценке возникает необходимость ее постоянного контроля, т. е. эта функция менеджмента приобретает особую значимость. Одна и та же туристская поездка может быть по-разному оценена двумя разными людьми, что иногда вызывает недоразумения во взаимоотношениях между туристской фирмой и клиентами. В этой связи менеджмент туризма должен быть сосредоточен в направлении создания системы СОРИ (система сбора, обработки и распространения информации);

  - в-четвертых,  туристская услуга уникальна  (повторить ее во всех аспектах  не представляется возможным). Это  маршрут поездки, условия обслуживания, стоимость и т. д. Даже два тура по одному и тому же маршруту у одной и той же фирмы часто проходят по-разному (это и состояние транспортного средства, события в стране пребывания и т. п.).

  Таким образом, туризм является специфической формой деятельности людей, которой обязательно нужно управлять. Поэтому процесс управления в сфере туризма должен опираться на ряд особенностей данной отрасли. В соответствии с этим можно выделить ряд общих черт, характерных для управления в сфере туризма:

  приоритет желаний конечных потребителей при  планировании туристской деятельности;

  непервичность туристской услуги;

  большое значение маркетинга в туристской отрасли;

  уникальность  туристской услуги.

**Список  используемой литературы**

  Балабанов И. Т. Экономика туризма: Учебное пособие для студентов вузов, эконом. спец. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 174 с.

  Дурович А. П. Маркетинг в туризме: Учебное  пособие для студентов вузов. – 3-е изд., стер. – Минск: Новое  знание, 2009. – 495 с.

  Ефремова  М. Эффективность коммуникационных процессов в сфере туризма (семантика, дефиниции в терминологическом аппарате) // Маркетинг. - 2004. - N 2. - C. 88-102.

  Бабушкин  Н. И. Менеджмент туризма: Учебник для  студентов вузов специальности  «Экономика и управление социально-культурной сферой». – 3-е изд., испр. – Минск: Новое знание, 2010. – 408 с.

  Карчевская  Е.Н. Организация международного туризма: Практическое пособие / Е.Н. Карчевская. – Гомель: ГГТУ, 2009. – 25 с.

  Квартальнов В.А. Туризм: Учебник для образоват. учреждений турист. профиля / В.А. Квартальнов; Рос.междунар. акад. туризма. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 315с.: табл. - Библиогр.:с. 308-309.

  Крупенина Т. Социальные проблемы развития индустрии  туризма. // Управление персоналом. – 2001. -№5. – С. 38-43.

  Организация туризма: Учеб. пособие для студентов вузов по специальности "Экономика и упр. соц.-культур. сферой" / А.П. Дурович, Н.И. Кабушкин, Т.М. Сергеева и др.; Под ред. Н.И. Кабушкина и А.П. Дуровича. - Минск: Новое знание, 2009. - 630с.

  Туризм  как объект управления: Учебник для студентов вузов туристического профиля. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 301 с.