Содержание

Введение

Часть 1. Проблемы мотивации в существующей практике

Часть 2. Особенности управления персоналом в туристическом бизнесе

2.1 Роль персонала в улучшении качества туристских услуг

2.2 Влияние роли руководителя на эффективность менеджмента

Часть 3. Оценка эффективности управления персоналом на примере туристического агентства «Русские путешествия»

3.1 Формирование кадровой политики как инструмент эффективной деятельности

3.1.1 Планирование персонала

3.1.2 Процесс отбора кадров

3.1.3 Повышение квалификации персонала

3.2 Роль мотивации в повышении эффективности работы персонала

3.3 Влияние качества работы персонала на формирование имиджа фирмы

3.4 Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала

Заключение

Список литературы

Введение

В настоящее время для международного туристского рынка характерна жесткая конкурентная борьба за клиента, рынки сбыта и сферы влияния. На российском рынке увеличивается число иностранных компаний, занимающихся туризмом. Индустрия туризма уникальна тем, что служащие составляют часть ее продукта. Анализ экономических исследований в области туристского бизнеса показал, что когда речь идет о совершенствовании управления туристской организацией, то особое внимание уделяется вопросам окружающей среды, рынка, конкурентам, клиентам. Однако, главные усилия управления в индустрии туризма должны быть направлены на ее персонал.

Персонал в индустрии туризма является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания в туристских организациях зависит от мастерства и сознательности служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается вежливостью персонала и его отзывчивостью.

Таким образом, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций туристской организации - в функцию управления персоналом. Цель управления персоналом в индустрии туризма состоит в том, чтобы мотивировать служащих на предоставление клиентам качественного и удовлетворяющего их обслуживания. А это невозможно без соответствующей координации действий персонала, мотивации и формирования корпоративной культуры, повышающей лояльность потребителей к туристской организации.

Особенно сегодня, в условиях экономического кризиса, эффективность руристической деятельности в решающей мере зависит от системы менеджмента и профессионализма персонала фирмы, что обусловлено сложностью структуры и механизма взаимодействия менеджера и клиента. Это и объясняет актуальность выбранной темы работы.

Целью данной работы станет изучение проблем мотивации персонала в туристическом бизнесе, рассмотрение существующей системы на конкретном примере, внесение предложений по улучшению методов мотивирования персонала на примере туристической фирмы «Русские путешествия».

Объектом будет являться туристическая компания «Русские путешествия».

Предметом исследования является формирование и совершенствование системы мотивации персонала турфирмы.

Чтобы достичь постевленную в работе цель, необходимо решить ряд задач, а именно:

Рассмотреть проблемы мотивации в существующей практике;

Изучить особенности управления персоналом в туристическом бизнесе;

Выявить особенности управления персоналом;

Описать роль планирования развития персонала;

Более подробно остановиться на роли руководителя в эффективности менеджмента;

Дать оценку эффективности управления персоналом на примере туристического агентства «Русские путешествия»;

Проанализировать влияние качества работы персонала на формирование имиджа туристического агентства «Русские путешествия»;

Дать свои предложения по совершенствованию системы мотивации персонала.

В процессе работы используются материалы из отечественных библиографических источников и электронные сайты Интернета. В список литературы включены все авторы, работы которых были использованы в подготовке курсового задания, а также авторы, рекомендованные преподавателем. С ними можно ознакомиться в списке источников литературы.

Часть 1. Проблемы мотивации в существующей практике

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Это обычно оказывается успешным, хотя, по существу, и неверно. В то же время можно сделать вывод об ошибочности суждения, что деньги всегда побуждают человека трудиться усерднее.

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

Предприятия и организации индустрии гостеприимства придают большее значение наличию у работников мотивации, нежели их способностям. И это обоснованно, поскольку сравнительно высокий уровень мотивации в конечном итоге приводит к лучшим результатам в работе. Парадокс существующей ситуации заключается в том, что в предприятиях и организациях индустрии гостреприимства не уделяется такого же внимания к мотивации при подборе на работу лиц, уже имеющих опыт работы. Опыт предыдущей работы в большей степени, чем мотивация, выступают в этом случае в качестве главного критерия.

Большинство мотивационных программ представляют собой компенсационные программы, построенные на основе включения в них каких-либо стимулирующих интерес факторов, таких как поощрение за соответствующее позитивное поведение или, наоборот, отсутствие поощрения в негативных случаях. Существуют такие формы поощрения, как например, присуждение звания лучшего работника за месяц, премирование за продажу определенного количества спиртных напитков (для барменов и официантов), поощрение за качественное обслуживание, поощрение за поддержание безопасности, даже поощрение за улыбку. С этим связан ряд проблем, которые ограничивают эффективность этих поощрений с течением времени.

Во-первых, орагнизация может иметь такое несчетное число этих программ, что проконтролировать их выполнение на практике оказывается почти невозможно. А именно эти системы поощрений как раз и требуют постоянного контроля. В большинстве случаев руководство предприятия с течением времени охладевает к этим программам, и они становятся формальными и повторяющимися. Работники начинают рационализировать процесс получения таких поощрений. Скажем, «Дмитрий получил поощрение в прошлом месяце, следующим в этом месяце, очевидно, будет Павел и Иван». Постепенно все подобные поощрения утрачивают свое значение.

Более того, подобные «поощрения» становятся нормой, и если по какой-либо причине они вдруг прекращаются, это вызывает разочарование в коллективе. Если начать разбираться в причинах существования подобной практики, окажется, что в основе лежит низкий уровень мотивации. Для многих работников требуется пряник, чтобы они начали работать.

Наоборот, если мы возьмем за основу идею о том, что большую часть коллектива должны соствалять мотивированные и способные работники или, по крайней мере, просто мотивированные, то потребность в программах поощрения в значительной степени отпадает. С точки зрения теории управления, программы поощрения удовлетворяют потребности более низкого порядка. Различные системы мотивации, следовательно, не будут иметь продолжительных результатов, если ими будут компенсировать слабую работу при подборе кадров.

Сравнительно большой, но не используемый в достаточной степени потенциал для мотивации работников заложен, следовательно, на ранних стадиях кадрового процесса, на уровне ориентации, официального назначения и обучения. Известно, что текучесть рабочей силы на многих должностях в индустрии гостеприимства не просто высокая, а высочайшая именно в первые месяцы назначения работников. Это вызвано незащищенностью, которую работник испытвает в первое время на новом месте, недостатком знаний приминительно к данной работе, а также часто встречающимися несоответствием между представлениями о работе и самой работой. Поскольку считается, что знаниям при подборе кадров оказывается предпочтение перед мотивацией, именно этому компоненту на новом месте работы уделяется слабое внимание.

Новым работникам нужны знания о Месте – функциональных обязанностях и требованиях к выполняемой работе, Коллективе – людях, окружающих работника, с которыми он будет вступать в контакт в повседневных делах, Политике – задачах компании и ожиданиях ее работников, и Продукте – комплексе услуг, с которыми компания выходит на рынок.

Поскольку в индустрии гостеприимства ведется решительная борьба с такими проблемами, как низкий уровень мотивации, неплохо напомнить, что работники нуждаются как в информации, так и в возможности повышать свое профессиональное мастерство, которое позволило бы им эффективно работать на своем рабочем месте.

Когда необходимая информация и возможность учиться предоставляются на ранней стадии их карьеры, налицо преимущества, которые дает мотивированная и квалифицированная работа.

Часть 2. Особенности управления персоналом в туристическом бизнесе

2.1 Роль персонала в улучшении качества туристских услуг

С развитием международной торговли и глобальных связей во всех областях деятельности человека растут усилия ученых и менеджеров различных организаций по совершенствованию управления персоналом.

Индустрия туризма уникальна тем, что служащие составляют часть ее продукта. Анализ экономических исследований в области туристского бизнеса показал, что когда речь идет о совершенствовании управления туристской организацией, то особое внимание уделяется вопросам окружающей среды, рынка, конкурентам, клиентам и т.п., однако главные усилия управления в индустрии туризма должны быть направлены на ее персонал.

Персонал в индустрии туризма является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации, и следовательно, качество обслуживания в туристских организациях зависит от мастерства и сознательности служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается вежливостью персонала и его отзывчивостью.

Таким образом, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций туристской организации - в функцию управления персоналом.

Важной особенностью туристского продукта, 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. Для поддержания качества обслуживания многие туристские организации разрабатывают стандарты обслуживания - комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания туристов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества для всех производимых операций.

Стандарт определяет критерии, по которым оцениваются уровень обслуживания клиентов и деятельность персонала организации. К таким критериям, например в гостиницах, относятся: время ответа на звонок о получении информации или бронировании; время оформления в службе размещения (очереди быть не должно); время, затрачиваемое на оказание конкретной услуги (например, стирка и чистка вещей гостя должны занимать не более суток); внешний вид и наличие униформы; знание иностранных языков персоналом.

Однако стандартизация не решает всех вопросов качественного обслуживания клиента, так как качество туристских услуг - это свойство, которое предназначено для формирования у потребителя чувства удовлетворенности его ожиданиям.

Клиентов у туристской организации бесконечное множество, у каждого свои ожидания и свое обусловленное индивидуальными особенностями психики и интеллекта. Качество обслуживания в туристских организациях зависит от умения персонала:

распознать и оценить требования каждого клиента к заказываемому обслуживанию;

оценить восприятие каждым клиентом предоставляемого ему обслуживания;

оперативно корректировать процесс обслуживания, добиваясь удовлетворенности каждого клиента предоставляемым обслуживанием.

Таким образом, в настоящее время для квалифицированной работы в индустрии туризма, помимо технологической подготовки и знаний, также необходима соответствующая психологическая подготовка, владение вопросами межличностного общения.

Все большее значение приобретают личностные качества работника, его интуиция, опыт, способность и умение оценивать ситуацию с разных сторон, в том числе и с точки зрения своих клиентов, возможность творчески и новаторски подойти к решению возникающих проблем.(табл. 01).

Таблица 01 «Идеальный» менеджер по продажам для работы в организациях индустрии туризма

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Требования к персоналу туристских организаций | Рейтинг требования (1 - наименьший, 5 - наибольший) | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Высшее/неполное образование в области туризма |  |  |  |  |  |
| Знание иностранного языка |  |  |  |  |  |
| Минимальный рабочий стаж работы в туризме |  |  |  |  |  |
| Навыки продаж, презентаций |  |  |  |  |  |
| Работа на ПК с информационными системами |  |  |  |  |  |
| Личностные и деловые качества |  |  |  |  |  |
| Коммуникабельность |  |  |  |  |  |
| Ориентация на достижение результата |  |  |  |  |  |
| Клиентоориентированность |  |  |  |  |  |
| Ответственность |  |  |  |  |  |
| Обучаемость |  |  |  |  |  |
| Способность планировать работу, организованность |  |  |  |  |  |
| Стрессоустойчивость |  |  |  |  |  |
| Умение работать в команде |  |  |  |  |  |
| Аккуратность |  |  |  |  |  |
| Внимательность |  |  |  |  |  |
| Лояльность к компании |  |  |  |  |  |

Из приведенных данных видно, что наибольший рейтинг присвоен таким личностным и деловым качествам, как коммуникабельность, ориентация на достижение результата, клиентоориентированность, ответственность, стрессоустойчивость, аккуратность, внимательность и лояльность к компании. Эти требования объясняются тем, что в индустрии туризма ошибка, допущенная персоналом, может повлиять на дальнейший выбор клиента и на его удовлетворенность качеством обслуживания. Плохое обслуживание вызывает большую реакцию у потребителя, чем хорошее.

Таким образом, грамотно разработанная концепция и хорошее материально-техническое оснащение - это еще далеко не все. Гости не будут возвращаться, если ее работники не оправдывают их ожиданий. Весь персонал организаций индустрии туризма (менеджер в турфирме; в гостинице - клерк на регистрации, официант, консьерж; гид; водитель автобуса и т.д.) должен приложить усилия, чтобы у клиента после путешествия осталось чувство глубокого удовлетворения. Их отношение, внешний вид и готовность выполнить любую просьбу гостя формируют общее впечатление от обслуживания.

Большинство организаций в индустрии туризма не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая персонал вспомогательным компонентом. Однако это неверный подход, так как люди в индустрии туризма являются по меньшей мере частью компании и все больше частью самого туристского продукта, за который организации и получают свой основной доход.

В перспективе в индустрии туризма будет происходить переориентация управления по пути повышения эффективности использования персонала. Поэтому наиболее передовые туристские организации в мире уже в настоящее время признают, чтобы быть конкурентоспособными на рынке, необходимо иметь профессионально подготовленных сотрудников и серьезно заниматься вопросами управления персоналом.

Главная задача кадровой работы сегодня - поиск и привлечение качественных работников, создание условий для полного раскрытия их потенциала. Управление персоналом по содержанию гораздо шире, чем простое решение кадровых проблем. Оно ориентируется 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 целей.

Цель управления персоналом в индустрии туризма состоит в том, чтобы мотивировать служащих на предоставление клиентам качественного и удовлетворяющего их обслуживания. А это невозможно без соответствующей координации действий персонала, мотивации и формирования корпоративной культуры, повышающей лояльность потребителей к туристской организации.

2.2 Влияние роли руководителя

В течение нескольких десятилетий менеджеры и ученые, занимающиеся проблемами поведения, работали над установлением характеристик эффективной управленческой практики. Стараясь понять качества эффективного управления, они записывали и анализировали, как эффективные и неэффективные руководители выполняют свои ежедневные задачи. Разница между эффективной и неэффективной работой была, таким образом, задокументирована, и вывод множества специалистов состоит в том, что уникальным управленческим качеством является лидерство.

Мы определяем лидерство, как способность использовать человеческие и иные ресурсы для получения результата. Анализ лидерства вкратце излагается здесь с целью показать его возрастающую практичность.

Высокий уровень способностей к руководству необходим, когда руководитель несет прямую ответственность за группу людей. Наиболее развитые способности к руководству требуются, когда в осуществляемой работе не хватает интереса для раскрытия потенциала и роста самоуважения участников или когда людям нелегко определить свой вклад в работу. Группы, члены которых должны эффективно взаимодействовать для выполнения сложных задач, также предъявляют высокие требования к умению руководить. Руководители, которым требуются лишь низкие навыки руководства, вряд ли будут иметь дело с контролем над работой других людей. Это обычно менеджеры технических процессов, требующих в целом компетентных в своей работе исполнителей.

Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Почти каждый человек обладает значительным потенциалом для личного и профессионального роста, и по мере удорожания человеческих ресурсов становится все более важно задействовать этот потенциал. Развитие людей - это ключевой элемент эффективности управления, который позволяет получить следующие результаты:

рост заинтересованности и воодушевления работника;

более высокие результаты работы;

появление кандидатов на выдвижение;

увеличение жизненной энергии и создание благоприятного климата;

постоянное повышение стандартов.

Нас интересует, что могут сделать управленцы-практики для развития своих преподавательских навыков, среди которых можно выделить:

создание благоприятной среды для личного роста;

умение оценить индивидуальные потребности;

умение консультировать;

способность извлекать уроки из опыта работы.

В каком-то смысле каждый руководитель крупной туристкой фирмы является по совместительству преподавателем, который постоянно развивает людей. Исходным материалом для обучения становятся текущие вопросы. Никто не ожидает обнаружить у менеджеров патоки профессиональных преподавателей, но зато они обладают одним уникальным преимуществом в обучении: все, что происходит на работе, реально. Подлинное развитие должно находить отражение в росте каждодневной деятельности. И старший по должности среди присутствующих может внести очень важный вклад в это.

Модели управления персоналом

Эшриджская модель: эта модель была разработана Эшриджским колледжем по менеджменту в Англии в 60-70 года. Она различает четыре стиля руководства:

приказы;

реклама;

консультации;

единение.

Приказы: менеджер вырабатывает собственное решение и передает его подчиненным для исполнения. Персонал ожидает указанный к выполнению безо всяких вопросов.

Реклама: в данном случае менеджер также вырабатывает собственное решение, но вместо простого объявления его подчиненным, он пытается убедить их, что данное решение является наилучшим, то есть он рекламирует данное решение, чтобы свести на нет любое потенциальное сопротивление.

Консультации: менеджер, применяя этот стиль, не выносит решения до тех пор, пока не проконсультируется со своими подчиненными. Он предоставляет им удобный случай высказать мысли, предложения и советы, осознавая, что служащие в действительности могут знать в определенных областях больше, чем он сам.

Такой менеджер может иметь хороших специалистов-консультантов по отдельным отраслям знаний. Окончательное решение все же принадлежит менеджеру, но оно не будет принято, пока не выслушано мнение подчиненных, которые таким образом чувствуют себя вовлеченными в дело и ощущают свою значимость.

Единение: применяя этот стиль, менеджер вместе с подчиненными на равноправной основе вырабатывает демократичное решение. Менеджер определяет проблему и может обозначить границы, в пределах которых может быть выработано решение (например, бюджетные ограничения). Затем проблема обсуждается в свободной дискуссии среди подчиненных, и окончательное решение обычно бывает отражением решения большинства.

Эти четыре стиля легки для понимания и чаще всего встречаются в повседневной жизни. Большинство менеджеров применяют разные стили в различных ситуациях. Если горит здание, менеджер прикажет вам уходить, так как это не время для демократических решений.

С другой стороны, если перекрашивается комната отдыха, он может успешно применить стиль единения, допускающий свободную дискуссию для решения вопроса цвета окраски, мебели и т.д. Таким образом, некоторые менеджеры действуют в рамках определенного стиля, но большинство фактически применяют в зависимости от обстоятельств все четыре стиля.

Схема Блейка- Моутон:. Роберт Блейк и Джейн Моутон - американские психологи. Их работа основана на возможности подготовки и обучения эффективных управляющих. Они считают, что подготовка менеджера - это воспитание определенной позиции и поведения среди подчиненных. Работа менеджера должна быть направлена на стимулирование творчества, поддержку нововведений, для менеджера обязательно умение ставить конкретные, выполнимые задачи перед подчиненными.

Схема Блейка-Моутон включает теоретическую разработку, с помощью которой менеджеры смогут выработать свой стиль в организации людей для выполнения поставленной перед ними задачи. Эта «сетка» управления была успешно применена в различных странах, разного рода организациях и функциональных отделах в пределах организации.

Она равно применима от менеджеров низшего звена до ведущих должностных лиц. Она основана на двух базисных элементах административного поведения: забота о людях и забота о производстве. В этом контексте производство подразумевает все виды продукции и услуг: расчетные операции, стоимость продаж, качество предоставляемых услуг и прочее.

Руководство, которое слишком сосредоточено на выполнении задания, оказывается не в состоянии обеспечить оптимальный выпуск продукции, поскольку противопоставляет себя коллективу. Руководители высокопроизводительных коллективов сосредотачиваются иногда на подборе кадров, но это, как известно, может дать положительный результат лишь на короткое время, и вскоре производительность все равно будет страдать. Правильный баланс требует использования, как индивидуальной заинтересованности, так и общего настроя коллектива на выполнение общей задачи.

Часть 3. Оценка эффективности управления персоналом на примере туристического агентства «Русские путешествия»

3.1 Формирование кадровой политики как инструмент эффективной деятельности

Важным инструментом управления является кадровое планирование, обеспечивающее целенаправленное развитие коллектива в соответствии с ресурсными возможностями и целями фирмы.

Кадровое планирование представляет собой часть всей системы планирования, поэтому оно должно быть тесным образом связано с другими его видами (планирование производства, сбыта, финансов, инвестиций). Через кадровое планирование оказывается воздействие на такие стороны кадровой работы, как:

потребность в персонале;

работа по найму и заполнению вакантных рабочих мест, подготовку кадров;

затраты на рабочую силу и др.

Любые изменения состояния рабочей силы должны осуществляться с учетом как движущих сил (моментов, обусловливающих целесообразность изменения именно в данную сторону), так и сдерживающих.

Среди последних можно выделить сопротивление со стороны работников как объекта управления воспринимать новое в связи с разной оценкой одних и тех же событий, фактов, наличием узкособственнических интересов, неправильным пониманием целей организации и т.д. Результативность преобразований зависит от методов их проведения. Стратегия управления изменениями может быть директивной, переговорной, нормативной, аналитической или ориентированной на действия.

В зависимости от ситуации наибольший эффект могут дать разъяснение, общение, участие работников в реорганизационном процессе для повышения интереса к изменениям, помощь или поддержка (если люди боятся преобразований), переговоры и обеспечение согласия тех, кого преобразования касаются, на активное участие в них, явное или неявное принуждение и др.

В компании ООО «Русские путешествия» система оценки результатов труда во взаимоувязке с оценкой личных качеств работников позволяет организовать продвижение работников по службе. Управление персоналом в ООО «Русские путешествия» обеспечивает благоприятную среду, в которой реализуются творческие возможности работников, развиваются их способности.

В итоге люди получают удовлетворение от выполняемой работы и общественного признания своих достижений. Широко распространенным средством воздействия на работника, на складывающиеся трудовые отношения в ООО «Русские путешествия» является мотивация труда, предусматривающая:

систему вознаграждения, материального и морального поощрения;

обогащение содержания труда, повышение интереса к работе;

развитие персонала, предоставление возможности профессионально-квалификационного продвижения, планирования карьеры;

улучшение социально-психологического климата в организации благодаря изменению стиля руководства, условий найма и работы, поощрению индивидуальной и групповой инициативы, творчества и саморазвития;

активное вовлечение работников в управление трудовыми процессами.

В качестве средства управления персоналом в ООО «Русские путешествия» выступает регулирование трудовых отношений между администрацией и работниками. Поскольку интересы администрации и работника не всегда совпадают, важно обеспечить в коллективном договоре достижение сотрудничества по таким вопросам, как повышение производительности труда, управление и развитие предприятия и т.д., а также согласия по процедуре рассмотрения трудовых конфликтов, жалоб рабочих и служащих.

Реализация всех возможностей, заложенных в методах управления, зависит от конкретных людей, от их квалификации, компетентности, знаний, дисциплины, мотивации, восприимчивости к обучению, способности решать проблемы.

Формирование у работников нужной компетенции начинается уже при подборе кадров и приеме на работу кадров. Люди, которые придут в организацию, должны стремиться максимально, овладеть аспектами данного бизнеса.

На сегодня ООО «Русские путешествия» добивается не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем работы. Система работы с кадрами в компании спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы компании тех людей, кто обладает хорошими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы ООО «Русские путешествия» выясняет число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

Итак, в компании разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками.

3.1.1 Планирование персонала

Определение потребности в персонале - одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала. Понимание динамики факторов, влияющих на потребности организации в персонале - основа планирования человеческих ресурсов в туризме. Следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Оба эти вида потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи.

Качественная потребность - потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из:

требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;

штатного расписания организации и подразделений, где фиксируется состав должностей;

документации, регламентирующей организационно-управленческие процессы с требованиями по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Планирование персонала - это процесс определения потребностей организации в кадрах, т.е. определение того когда, где, сколько, какой квалификации, какой стоимости, какие сотрудники потребуются в будущем. Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на производимый организацией продукт, а значит, и на рабочую силу.

В целом потребность предприятия в трудовых ресурсах определяется спросом на товары и услуги и уровнем производительности труда. Это количественный аспект проблемы, суть которого состоит в определении количества сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач организации, в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Под управлением кадровыми ресурсами обычно понимают всю совокупность мероприятий, направленных на формирование коллектива и полное использование его способностей в процессе работы. Для достижения успеха на рынке уристские компании должны располагать стабильным персоналом.

Система управления персоналом представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на обеспечение постоянного роста эффективности производства, производительности труда и качества работы. Она состоит из нескольких подсистем, выполняющих соответствующие функции: подсистема подбора и расстановки кадров; подсистема профотбора, повышение квалификации и роста профессионального мастерства; подсистема качества труда и методов его оценки; подсистема мотивации трудовой деятельности.

Все они связаны единой целью предприятия - повышением производительности труда на основе максимально возможной реализации способностей работников. Все подсистемы направлены на то, чтобы потенциальные способности сотрудников условиях туристского предприятия полностью раскрылись.

3.1.2 Процесс отбора кадров

Даже если организация способна привлекать новых служащих, имеется много трудностей на пути подбора правильного человека на определенную работу. Некоторые люди думают, что они могут сразу же оценить других, но на самом деле это является разновидностью избитого предвзятого мнения. Другие не уделяют этой трудной задаче достаточно времени или полагаются только на один источник информации, обычно это собеседование.

Однако оно не может предоставить им все необходимые сведения, даже если они хорошо владеют навыками проведения такого рода мероприятий. Самым опасным представляется то, что занимающиеся подбором служащих не знают, что они хотят, и это делает неэффективным процесс отбора. Отбор персонала в ООО «Русские путешествия» можно представить в несколько этапов. Определение правил отбора позволяет уточнить основные процедуры оценки кандидатов, а также выделить ключевые позиции сравнения претендентов.

Первичный отбор начинается с анализа списка и документов кандидатов. Его цель - отсеять тех, кто не обладает минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Выявление кандидатов происходит путем анализа их анкет, резюме, характеристик, рекомендаций на предмет их соответствия требованиям фирмы к будущим сотрудникам. Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры организации, относительной важности должности. Однако с помощью оценки документов можно получить ограниченное количество информации.

Отбор персонала в ООО «Русские путешествия» в основном состоит из пяти этапов. Сначала, для облегчения анализа, всем претендентам в ООО «Русские путешествия» предлагается стандартный бланк заявления, включающий сведения о фамилии, возрасте, образовании, опыте работы, специальные пункты. Заявление совмещено с анкетой, содержащей вопросы о предыдущей работе, заработной плате, причинах увольнения, интересах, опыте работы, наградах, почетных званиях, публикациях, а также о лицах, которые могут что-то сообщить о претенденте.

В результате анализа документов принимается решение о целесообразности личной встречи с претендентом. Приглашение на нее предварительно делается по телефону. Перед ознакомительным собеседованием, происходящим в рамках такой встречи, стоят следующие основные задачи:

Первичное определение компетентности, личных качеств претендента и его заинтересованности в работе.

Информирование его о самой фирме, обязанностях, возможных трудностях и преимуществах работы в ней.

Выяснение интересов и ожиданий обеих сторон, возможности нахождения согласия между ними.

Предоставление претенденту возможности самому оценить, действительно ли он хочет получить данную работу.

Результаты ознакомительного собеседования с кандидатами в ООО «Русские путешествия» обычно позволяют отсеять сразу же до 80 - 90% этих лиц, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств, их пригодности выполнять соответствующую работу.

Целевые собеседования дают возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, прилежание, реакцию, открытость новому, наблюдательность, любознательность, инициативность, энтузиазм, благоразумие, честность, причины оставления прежнего места, сноровистость и т.п.

В общем, кроме собеседований, которые практикуются в ООО «Русские путешествия», информацию о претенденте так же можно получить при помощи анализа и проверки автобиографий, характеристик, рекомендаций с последнего места работы. Но в целом их достоверность весьма невысока, как свидетельствует опыт, 25% характеристик и рекомендательных писем - ложные. Поэтому часто их содержание мало кого интересует: главное - общий вывод, а то и просто сам факт наличия. Кроме того, они содержат формацию преимущественно о прошлом кандидата, а не о его настоящих и перспективных возможностях. Далеко не все методы отбора персонала являются эффективными.

Тем не менее, достаточно надежным способом проверки является тестирование, которое предназначается как для отбора лучших кандидатов, так и для отсева слабых. С помощью тестов можно оценить: скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, аналитичность мышления, аккуратность, зрительную память, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, интерес к работе, умение общаться с людьми, личные склонности. Преимущества тестирования заключаются в оценке современного состояния кандидата с учетом особенностей организации и его будущей деятельности.

На крупных предприятиях завершающим этапом процесса отбора является собеседование с руководителем, который с помощью специалиста по персоналу на основе сопоставления различных кандидатов выбирает наиболее подходящего из них. Такое собеседование проводится обычно с группой лучших претендентов (2-3 человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами. Здесь и происходит окончательное решение судьбы претендента.

Конечно, вряд ли можно найти идеального кандидата. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости.

3.1.3 Повышение квалификации персонала

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является непрерывная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что в свою очередь способствует повышению его теоретических знаний, практических умений и навыков. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его разряд, тем выше производительность его труда.

На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Более квалифицированные работники быстрее и эффективнее осваивают новую технику, технологию, методы организации труда. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанностей в процессе производства.

Это во многом предопределяет их более высокую степень удовлетворенности своим трудом. Изучая удовлетворенность рабочих и возможные пути повышения стабилизации трудового коллектива, выявляют преимущественные направления этой работы. Существенное значение имеют социальный климат в коллективе.

Влияние различных видов и форм подготовки и повышения квалификации рабочих на результаты хозяйственной деятельности предприятия определяется рядом показателей, которые можно объединить в две группы: экономические и социальные.

В число экономических показателей входят: рост производительности труда, качество продукции, экономия материальных ресурсов и т.д. Социальные показатели отражают уровень удовлетворенности трудом, содержанием и условиями, формами и системами оплат.

Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства.

Цели переподготовки - это не только зеркальное отражение потребностей, интересов и проблем работников, но и отражение борьбы, требований и условий окружающего мира. Изменения в окружающей среде, обществе, экономике, философии преподавания автоматически вызывают изменения в представлении о цели переподготовки.

Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и обесценивания прежних специальных знаний, равно как и естественной потерей знаний.

Исходя из этого, повышение квалификации кадров можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоения передовой техники, технологии, организации труда, производства и управления.

Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки. Система управления повышением квалификации в ООО «Русские путешествия» базируется на следующих принципах:

планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний;

периодичности и обязательности обучения;

дифференциации учебных планов и программ по категориям работников;

обеспечением учебного процесса.

Планомерная и систематическая работа по повышению профессионального уровня проводится как с работниками так и с руководителями высшего звена. Все работники ООО «Русские путешествия» систематически проходят курсы повышения квалификации.

Директор фирмы систематически проходил курсы повышения квалификации, участвовал в семинарах, дискуссиях, деловых переговорах. Исходя из этого, можно сделать вывод, что руководящие кадры предприятия планомерно, систематически и непрерывно повышают свои знания, умения и навыки.

Получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Поэтому возможность профессионального развития в собственной фирме высоко оценивается работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о работе в той или иной организации, а капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации. Выигрывает от внутрифирменного профессионального развития персонала и общество в целом, получая более квалифицированную рабочую силу и более высокую производительность труда без дополнительных затрат.

Вхождение в рынок связано не только и не столько с изменением и адаптацией к условиям рыночных отношений, сколько с подготовленностью кадров. Преобразуя организационно-экономический механизм, человек изменяется и сам.

3.2 Роль мотивации в повышении эффективности работы персонала

Люди работают ради чего-то. Одни стремятся к деньгам, другие - к славе; третьи - к власти; четвертые просто любят свою работу. Все обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности, называются мотивами, а их применение - мотивацией.

Внешние обстоятельства, воздействующие на поведение человека, получили название «стимулов» (stimulus (лат.) - заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных). Таким образом, добиться желаемого поведения можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внутренней мотивации или воспользоваться внешней с помощью стимулов.

Мотивация - это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует т направляет его действия к поставленной цели. Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей (под потребностью понимается нехватка чего-то, что вызывает состояние дискомфорта).

Потребности могут быть естественными (в пище, воде и т.п.) и социальными (в признании, славе); врожденными (в общении) и приобретенными (в обучении); первичными (в факторах, обеспечивающих выживаемость) и вторичными (в условиях развития личности); материальными и нематериальными.

Выделяется три уровня удовлетворения потребностей: минимальный, обеспечивающий выживание; нормальный, поддерживающий у работника способность с должной отдачей трудиться и отражающийся в потребительском бюджете; уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения.

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а, следовательно, интерес к тому, что позволит это сделать. Интересы могут быть обусловлены стремлением человека, обладать какими-то, не принадлежащими ему объектами или, наоборот, избежать такого обладания; получать удовлетворение от уже имеющегося у него объекта, который он желает сохранить, или избавиться от него вследствие неудобств, которые приносит обладание им. Например, интересная работа приносит человеку наслаждение, он готов часто трудиться буквально даром; в противоположном случае он согласен на все, лишь бы ее не делать.

По содержанию стимулы бывают экономическими и неэкономическими. Суть экономических стимулов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте). Однако чисто экономический подход несостоятелен. Как показал опыт, принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать, поскольку против него «работают» стремление к благотворительности; эффект насыщения потребностей (даже престижное потребление действует лишь до определенных пределов); субъективное восприятие полезности материальных благ, и в частности денег; психология коллективных действий.

Неэкономические стимулы делятся на организационные и моральные. Положительное влияние на мотивацию оказывает, например информирование об успехах, планирование профессионального развития и карьеры, регулярная оценка, продвижение по службе. Однако четкой грани между экономическими и неэкономическими стимулами не существует, и на практике они тесно переплетены, обусловливают друг друга, а порой просто неразделимы. Например, повышение в должности и связанный с ним рост денежного вознаграждения дают не только возможность приобретения дополнительных материальных благ, но и известность, уважение, почет.

В мотивации персонала немаловажную роль играет уровень заработной платы работников компании. В компании ООО «Русские путешествия» за последние несколько лет наметился рост повышения средней заработной платы менеджеров, это прежде всего связано с развитием компании и расширением предложения для клиентов. Повышение заработной платы сыграло немаловажную роль в управлении персоналом организации, так как прослеживается чёткая взаимосвязь между уровнем заработной платы работников и уровнем ротации кадров в организации.

Премия считается неординарным вознаграждением, поскольку должна выплачиваться лишь в определенных случаях. В частности, индивидуальную премию целесообразно выплачивать один раз в год, поскольку это более заметно, иначе она превратится в заработную плату и лишится исключительности. Исследования показали, что премирование мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желаемый уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнения своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых членов.

Представители высшего звена управления обязательно должны лично участвовать в поощрении сотрудников, регулярно посещать подразделения, хотя бы по телефону контактировать с передовиками. Только в этом случае система поощрения будет действенной.

Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы основные мотивы их поведения, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать.

В то же время необходимо отметить, что между мотивацией и конечным результатом деятельности человека нет однозначной связи. Здесь вмешивается много случайных или субъективных факторов, таких, например, как способности, настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние коллег, знакомых, родственников.

Каждый работник компании - личность. Человек живет, работая, и в процессе работы он реализует себя как личность. Для менеджера туристкой фирмы важно не столько его стимулировать, сколько оценивать значение его труда. Учет заслуг, благодарность за выполненную работу усиливают стимулы к труду.

Стимулами служат не только различные премии, памятные подарки и т.д. Характер вознаграждения труда зависит от его количества и качества, а также от удовлетворения пожеланий и надежд самих сотрудников. Один из наиболее действенных стимулов творческого труда - продвижение по службе. Большое значение имеет и возможность приобрести акции предприятия, что создает для сотрудника впечатление совладельца.

Хорошо подобранный трудовой коллектив туристкой компании должен представлять команду единомышленников и партнеров, способных осознавать и реализовывать замыслы руководства.

В процессе деятельности компании «Русские путешествия» стало очевидно, что лучше всего стимулирует сотрудников к эффективной работе справедливая оценка руководством качества их работы. Но, если это сделано с большим опозданием, если труд всех оплачивают одинаково, по стандарту, не учитываются индивидуальные результаты (профессиональный рост сотрудника), то успеха ждать бесполезно, равно как и от одновременного повышения заработной платы всем и в равной мере.

Предприятию ООО «Русские путешествия» в соответствии с его особенностями, возможностями и традициями необходимы разработка, внедрение и постоянное совершенствование системы стимулов, в полной мере обеспечивающей интересы и сотрудников, и фирмы в целом.

3.3 Влияние качества работы персонала на формирование имиджа фирмы

Если фирма ставит перед собой цели долгосрочного получения прибыли, занятия или сохранения устойчивого положения на рынке, то ей необходимо создать достойный имидж. Имидж компании представляет собой, образно говоря, «лицо фирмы» в «зеркале общественного мнения», сформированное представление целевой аудитории о деятельности и успехах компании, которое оказывает постоянное и динамичное влияние на взаимоотношение компании с ее реальными и потенциальными клиентами, ее конкурентоспособность, финансовые результаты и контакты с государственными учреждениями.

В более общем смысле слова имидж - это репутация компании, создавшееся общее мнение о её качествах, достоинствах и недостатках. Двойственный характер репутации проявляется в том, что она одновременно является прямым следствием работы компании и в определенной степени обусловливает возможности ее дальнейшей деятельности.

Одним из важнейших составляющих имиджа является этическая сторона ведения бизнеса. К сожалению, надо отметить, что российское предпринимательство еще не отличается высокой этичностью своих действий в сфере деловых отношений, что вызывает в первую очередь недоверие, неуверенность в российских партнерах, их честности и ответственности, в качестве производимой продукции или предоставляемых российскими фирмами услуг.

Процесс создания имиджа фирмы начинается с проектирования различных вариантов желаемой формулы имиджа на основе комплексного исследования, в котором ставится цель по возможности в более доступной для широкой массы покупателей форме воспроизвести миссию, цель и особенности предполагаемой деятельности фирмы на рынке. При этом должна быть выдержана основная линия - имидж фирмы должен учитывать ценности, культурные традиции, религиозные особенности, потребности и ожидания общественности.

Немаловажный момент имиджа современного делового человека - это его внешняя привлекательность, которую, прежде всего, обеспечивает костюм. Критерии делового костюма вполне определенны: он не должен быть ярким, броским. В деловом обществе для мужчин преобладают серые, черные и темно-синие тона, для женщин - непозволительно приходить в офис в ультрамодной, экстравагантной или облегающей одежде.

Не в меру модная или экстравагантная одежда может создать впечатление недисциплинированности, ненадежности фирмы, тем самым оттолкнуть клиента, и наоборот, аккуратность и классический стиль создают ощущение надежности, стабильности, уверенности и квалифицированности работников.

Предпочтение отдаётся классике, подчеркивающей элегантность и сдержанность в одежде. Идентифицирующими и объединяющими элементами в одежде могут служить различного рода одинаковые атрибуты делового костюма, такие как галстук, шейный платок, эмблема фирмы, униформа.

Помимо привлекательной внешности, работники ООО «Русские путешествия» должны профессионально владеть разнообразными коммуникативными приёмами, к которым относятся невербальные приемы, такие как мимика, жесты, и вербальные - умение вести деловую беседу, телефонный разговор и т.д. Соблюдение этих требований создает имидж профессионализма работников.

Имидж в бизнесе является личностным инструментарием, с помощью которого возможно создание доверительных и располагающих отношений. Таким образом, личность бизнесмена (управляющего) является одним из определяющих факторов имиджмейкерства.

Помимо внешней привлекательности, руководитель, желающий приобрести имидж, вызывающий доверие, должен обладать следующими свойствами:

Твердый, но одновременно гибкий.

Серьезный, но с чувством юмора.

Дружелюбный, но умеет держать дистанцию.

Преданный своему делу, но не теряет головы при успехах и поражениях.

Мечтательный, но с сильно развитой волей.

Готовый идти на риск, но основательно все просчитывающий.

Кроме того, базовыми качествами удачливого менеджера являются профессиональная компетентность, образованность, наличие богатого опыта, оригинальность и нестандартность мышления.

Все вышеприведенное, говорит о влиянии качества работы персонала на имидж фирмы. Ведь качественная работа, уверенный высококвалифицированный персонал, умеющий работать с клиентами на высшем уровне, соответственно, так же влияют на имидж фирмы.

3.4 Предложения по совершенствованию системы повышения мотивации персонала и их эффективность

На основании проведенного анализа действующей системы мотивации персонала в туристическом агентстве «Русские путешествия», можно сформулировать ряд предложений, направленных на ее совершенствование.

Опираясь на изложенное выше можно сформулировать ряд рекомендаций по совершенствованию системы премирования. Необходимо изменить подход к формированию материального вознаграждения, а именно:

премии работник должен не лишаться, а зарабатывать ее.

сведение к минимуму субъективизма можно добиться только за счет внедрения организационно-технических методов, таких как постановка учета показателей на ПК;

необходимо сократить количество показателей премирования, одновременно увеличив и общий размер премирования и долю каждого показателя в нем.

В подходе, связанном с организационными изменениями, основное внимание необходимо уделить эффективному использованию человеческих ресурсов, развитию навыков и организационным функциям с применением в основном методов так называемых автономных рабочих групп – маленьких групп служащих, обязанных самостоятельно организовать и регулировать свою работу, но имеющих большую степень свободы действий и выбора.

Например, предоставление участка труда, т. е. определенного туристского направления группе менеджеров, которые несут ответственность за свой участок, а внутри группы сами разделяют обязанности, здесь немалое значение будет имеет также и стиль менеджмента - обеспечение атмосферы доверия со стороны руководства.

Особенности деятельности, а также цели выдвигают принципиально новые требования к работникам – руководителям, специалистам, в части организации и содержания их подготовки и переподготовки. Обучение, повышение квалификации, переподготовка работников и решение в качестве основной цели задач по формированию конкурентоспособного персонала выдвигают перед кадровой службой новые, весьма сложные и актуальные задачи по выработки и реализации направлений подготовки кадров. Виды обучения персонала: повышение квалификации работников – обучение, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных знаний, навыков; подготовка вновь принятых работников.

Не маловажным фактором стимулирования является наличие четких должностных инструкций. При изучении системы стимулирования мы установили, что должностным инструкциям не предается серьезного значения, хотя их введением достигается ряд целей.

Общие: рациональное разделение труда; правильный подбор кадров, их расстановка и использование; укрепление служебной дисциплины в организации; повышение эффективности деятельности организации.

Специальные:создание организационно-правовой основы служебной деятельности сотрудников; пПовышение ответственности сотрудника за результаты его деятельности, осуществляемого на основании трудового контракта; обеспечение объективности при аттестации сотрудников, его поощрении и наложении на него дисциплинарного взыскания.

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда никаких капитальных и иных затрат для своего внедрения не требуют. Не существует точных аналитических методов для определения конкретных величин роста производительности труда от мероприятий по совершенствованию системы мотивации. Поэтому определение темпов роста производительности труда производится экспертным (оценочным) методом.

Предложенные меры по совершенствованию методов мотивации труда могут дать прирост его производительности и, как следствие, условное сокращение численности работников.

Заключение

Одно из ключевых правил успешного ведения современного бизнеса гласит: фирмы, которые смогут превзойти своих соперников в развитии своих сотрудников получат существенное конкурентное преимущество.

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

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

В работе проанализирована система мотивации персонала фирмы «Русские путешествия».

Выявлено, что основными причинами некоторой текучести персонала можно назвать проблемы, связанные с неудовлетворительным уровнем мотивации и слабо развитой карьерной структурой предприятия (наиболее распространенная причина увольнения - получение лучшего предложения о работе, связанное с более широким мотивационным стимулированием). Для 8,2% сотрудников причиной увольнения стали условия труда (условия и организация труда, режим работы, размер заработка).

Проведенное исследование о существующей системе мотивации, выявил следующее: большинство сотрудников удовлетворены системой оплаты их труда, при этом многие не удовлетворены системой корпоративности, психологическим климатом в фирме и отсутствием нематериальных поощрений в виде публичных похвал и признания заслуг.

В работе предложены мероприятия по улучшению мотивационной политики персонала в фирме, повышения комфортности, укрепления корпоративности.

Учитывая, что большинство сотрудников - молодые люди с высшим образованием, которым необходимо удовлетворение честолюбия, разработать программу управления деловой карьерой сотрудников по результатам ежегодной аттестации персонала. Создание этой программы не только даст возможность наиболее полно использовать потенциал сотрудников компании, но и будет способствовать повышению их мотивации и удовлетворенности трудом.

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

Неплохим дополнением к мотивационному пакету сотрудников, большинство которых молодые люди до 30 лет, будет оплата абонентов на посещение спортивных залов, бассейна. Проявлением заботы о коллективе, их здоровье может стать организация доставки горячих обедов в офис. И конечно, все обязательно оценят, если в трудные и радостные минуты жизни сотрудники будут уверены в материальной поддержке своего предприятия.

Как нетрадиционная форма мотивации предложено внедрить интенсив-туры. Грамотно разработанная поощрительная программа и хорошо организованный инсентив-тур (как логический итог такой программы) - это проявление индивидуального подхода, отвечающего потребностям и корпоративному духу отдельно взятого предприятия.

Имеет место недостаток поощрений, определенный процент работников хотели бы публичной похвалы, признания заслуг, поэтому предлагается расширить социальный пакет, предлагаемый ЗАО «Русские путешествия» своим сотрудникам, дополнив его имиджевыми составляющими в виде вручения корпоративных наград, подтвержденных материальным стимулированием.

Учитывая, что фирма «Русские путешествия» разрастается, численность персонала растет и необходимо удержать квалифицированные кадры, кадровой службе следует более целенаправленно заниматься мотивацией персонала. Мировая практика управления подтверждает, что вложения в кадры - самые рентабельные.

Список литературы

1. Академия рынка: маркетинг. Пер. С фр./А.Дайан, Р.Ланкар и др. Научн. ред. А.Д.Худокормов. - Москва/Экономика, 2005 - 572 с.
2. Бикташева Д.Л., Гиевая Л.П., Жданова Т.С. Менеджмент в туризме: Учебное пособие. -М.: Альфа-М, 2007 .с - 272с.
3. Бурцева Т.А., Миронова Н.А., Наумова Л.Н. Системы поддержки принятия маркетинговых решений: Монография, - Киров: Вятская ГСХА, 2005- 106 с.
4. Блум Ф., Лейзерсон А., Хофстедер Л. Мозг, разум и поведение. Гл. VI. Эмоции. - М.: Мир, 1988.
5. Голунов И., Васильева Ю. А. Консультирование // Ведомости, 5,2006
6. Гудимов В. Повышаем работоспособность сотрудников //Персонал 2,2007
7. Гуляев В.Г. Туризм: экономика и социальное развитие. - М.: Финансы и статистика 2007. - 304 с.
8. Дурович А.П.Управление в туризме: М.: Новое знание 2008. - 254с.
9. Завьялов П. Конкурентоспособность и маркетинг в туризме//Российский экономический журнал, №12/2007
10. Завьялов П., Демидов В. Формула успеха туристической фирмы. - Москва/ Международные отношения, 2008
11. Квартальнов В.А. Туризм: история и современность. В 4-х кн. Т. Т.1 Кн. Первая: Туризм - феномен ХХ века. Кн. Вторая = Социальный туризм. Кн. Третья- Иностранный туризм. - М.: Финансы и статистика 2002. -512 с.
12. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: учебное пособие. 2- е изд. перераб. - Мн.: Новое знание. 2001. - 432 с.
13. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 1999.
14. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. - М.: ИНФРА-М, 2007
15. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Бизнес-книга, 1995. - 702 с.
16. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптунеревского. - СПб.: Питер, 2002. - 756с.р
17. Росситер Дж.Р., Перси Л. Реклама и продвижение туристических услуг: пер. с англ./ Под ред. Л.А. Волковой. - СПб: Питер, 2008. - 656с.
18. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Туристическая деятельность - М.: Информационно внедренческий центр "Маркетинг", 2007
19. Прогноз ВТО "Перспетивы развития туризма до 2020 года
20. Рогожин М.Ю. Теория и практика туристической деятельности. Учебное пособие. М., Изд-во РДЛ, 2007.
21. Никитина Л.Л. Предисловие к русому изданию книги Туретт-Туржи К. Консалтинг, СПб, Нева, 2008
22. Попов В.М., Ляпунов С.И., Филиппов В.В., Медведев Г.В. Современные бизнес-технлогии, М.: Кнорус, 2007.
23. Тарелкина Т. Подбираем менеджеров по-научному//Турбизнес. 2002. № 9.
24. Управленческое консультирование нововведений. Индивид в организации/ отв. ред А.И. Пригожин, 2007