

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования  
**Красноярский государственный педагогический университет**  
**им. В.П. Астафьева**  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

**Филенко Надежда Сергеевна**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ И ОЦЕНКА ЕЁ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации (организация туризма)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. зав. кафедрой: д.э.н., профессор,  
Владимирова Ольга Николаевна

11.06.2019 \_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Научный руководитель: д.э.н., профессор,  
Владимирова Ольга Николаевна

11.06.2019 11.06.2019 \_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся:

Филенко Надежда Сергеевна

11.06.2019 Филенко \_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_  
(прописью)

Красноярск 2019



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Теоретические основы организации системы стимулирования персонала</b> .....	6
1.1. Место и роль стимулирования персонала организации в системе управления предприятием .....	6
1.2. Подходы к организации системы стимулирования персонала .....	11
1.3. Методы оценки эффективности системы стимулирования персонала организации .....	20
<b>Глава 2. Оценка эффективности стимулирования персонала турагентства «Экзотика»</b> .....	28
2.1. Общая характеристика организации .....	28
2.2. Оценка кадрового потенциала организации .....	33
2.3. Анализ организации стимулирования персонала .....	44
<b>Глава 3. Совершенствование системы стимулирования персонала турагентства «Экзотика»</b> .....	52
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию стимулирования персонала организации .....	52
3.2. Оценка эффективности разработанных рекомендаций .....	58
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	64
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	66

## ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития общества и в условиях формирования новых механизмов хозяйствования поиск эффективных способов организации труда, которые обеспечивали бы активизацию человеческого фактора, является одной из важнейших задач для предприятий различных форм собственности. Вклад каждого сотрудника в успешную деятельность организации несомненен, что подтверждает значимость сотрудников в конечном результате работы.

Стимулирование сотрудников является важным средством обеспечения наилучшего использования ресурсов, мобилизации существующего кадрового потенциала. Главная цель стимулирования труда состоит в необходимости получения максимального эффекта от использования имеющихся трудовых ресурсов, за счет чего повышается общая результативность и прибыльность деятельности организации.

Данная тема является актуальной, т.к. разработка и применение эффективной системы стимулирования труда персонала в организации является одним из важнейших факторов повышения производительности труда в организации, а значит и прибыли в целом.

В настоящее время данная тема приобрела особую актуальность, так как с каждым днем увеличивается количество коммерческих организаций, которые конкурируют между собой в области привлечения достойных сотрудников. И чтобы компания развивалась ей необходимо использовать эффективные системы стимулирования труда персонала.

Кандидаты более охотно выбирают для работы те организации, в которых система стимулирования труда персонала стоит на одном из первых мест. Компании с эффективной системой стимулирования всегда будут более привлекательны на рынке труда, а значит, более успешны и прибыльны. Ведь в такие компании будут обращаться активные, нацеленные на результат

кандидаты, которые готовы вкладывать свой опыт, знания и навыки в ее развитие. Психологическая обстановка в коллективе всегда будет доброжелательной и приятной, потому что потребности сотрудников удовлетворяются по максимуму.

При разработке системы стимулирования персонала не достаточно лишь разработки одного общего положения и ознакомления с ним сотрудников. Необходимо грамотно разработать систему стимулирования, учитывая всю специфику той или иной должности. Также немаловажным является процесс внедрения новой системы стимулирования в рабочий процесс.

Разработка системы стимулирования – это очень трудоемкий процесс. К сожалению, в настоящее время очень мало специалистов, которые способны разработать эффективную систему, чтобы она удовлетворяла потребности работников и была выгодной для организации.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка эффективности системы стимулирования труда персонала в турагентстве «Экзотика» и разработка мероприятий для ее совершенствования.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы стимулирования персонала в организации;
- провести оценку методов стимулирования персонала в турагентстве «Экзотика»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала турагентства «Экзотика».

Объект исследования – турагентство «Экзотика».

Предмет исследования – стимулирование труда персонала.

Теоретической базой выпускной квалификационной работы послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов, занимающихся проблемой разработки эффективной системы стимулирования персонала в

организации, среди них: А.Р. Алавердов [1], Т.Ю. Базаров [6], К.С. Биктяков [10], М.В. Герш [16], О.К. Минева [39,40] и др.

Эмпирическую базу исследования составляют данные исследований стимулирования персонала в турагентстве «Экзотика», г. Красноярск.

Практическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию стимулирования персонала в турагентстве «Экзотика», которые могут быть применены предприятиями данной отрасли.

Вышеуказанные цель и задачи исследования определили следующую структуру работы.

Введение, в котором обосновывается актуальность темы, формулируются темы и задачи. Определяется объект исследования, характеризуется практическая значимость результатов исследования.

В первой главе представлены теоретические аспекты стимулирования труда персонала. Рассмотрено понятие и сущность стимулирования труда; раскрыты формы и виды стимулирования труда, описаны основные принципы стимулирования труда и методы оценки эффективности системы стимулирования персонала организации.

Во второй главе проведена оценка эффективности системы стимулирования персонала в турагентстве «Экзотика». Дана общая характеристика организации, проведен анализ кадрового потенциала и системы стимулирования персонала организации.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию стимулирования персонала турагентства «Экзотика», дана их социально-экономическая оценка.

Выпускная квалификационная работа написана на 69 страницах, включает в себя 30 таблиц, 15 рисунков и список использованной литературы из 59 наименований.

## **Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

### 1.1. Место и роль стимулирования персонала организации в системе управления предприятием

На сегодняшний день вопросы стимулирования персонала организации получили активное изучение и анализ, как в учебной, так и в научной литературе. Иерархия потребностей Маслоу является наиболее распространенной теорией. Она заключается в изучении потребностей человека. Эта теория является наиболее ранней. По мнению Абрахама Маслоу и его сторонников предметом психологии является человеческое поведение, а не его сознание. Основу поведения составляют потребности человека, подразделяющиеся на пять групп: социальные потребности; физиологические потребности; потребность в безопасности и уверенности в будущем; потребность самовыражения; потребность в уважении, потребность в признании окружающих и потребность в стремлении к личным достижениям;

Таким образом, теория Маслоу привнесла немаловажный вклад в понимание того, что является основой стремления к работе. Главы различных уровней пришли к пониманию того, что мотивация обуславливается широким спектром их потребностей. Для мотивирования конкретного человека, руководителю необходимо дать ему возможность для удовлетворения его важнейших потребностей посредством образа действий, способствующему достижению целей организации в целом.

В процессе развития экономических отношений и совершенствования управления, большое значение отводится теории мотивации. Представителем данной теории является Дэвид МакКлелланд. Согласно его мнению, потребности высшего уровня сводятся к трем основным факторам:

стремление к успеху, стремление к власти, стремление к признанию. По его мнению, можно управлять данными потребностями, если подготовить работника к переходу на новые, вышестоящие должности путем их аттестации и направления на различные курсы повышения квалификации. Такие люди обладают широким кругом общения и стремятся к его расширению [54, с. 328].

Появление теории мотивации Фредерика Херцберга вызвано растущей необходимостью выявления влияния материальных и не материальных факторов на стимулирование человека. В результате проведенных экспериментов над работниками одной из крупных компаний, Херцбергом были сделаны выводы, о существовании двух главных категорий факторов для оценивания степени удовлетворенности от осуществленной работы, это факторы, которые удерживают на работе, и факторы, которые к работе мотивируют. Им была создана двухфакторная модель, показывающая удовлетворенность работой. Согласно теории Херцберга, отсутствие мотиваторов не вызывает неудовлетворенности работой, а их присутствие в определенной мере способствует мотивированию работников к конкретным действиям и повышению эффективности труда.

Теории А. Маслоу и Ф. Херцберга различаются в том, что по мнению А. Маслоу, после мотивации работник обязательно следует улучшение выполнения работы, а по мнению Ф. Херцберга, улучшение работы происходит только после того, как работник решит, что мотивация неадекватна.

Стимул определяется М.В. Банных и Е.А. Туковой как побудительная причина поведения работника, персональная заинтересованность в совершении активного действия. В связи с этим предлагаем понимать стимулирование труда как комплекс мер, являющихся средством удовлетворения конкретных потребностей работника. Рассматривая мотивацию и стимулирование в сравнении, можно определить мотив как



процесс внутренних побуждений, а стимулирование – процесс внешних побуждений. Стимулирование трудовой деятельности предполагает создание определенного механизма, индивидуализированного для каждого предприятия, при котором трудовая активность, дающая запланированные и ожидаемые результаты, становится достаточным и формирующим условием значимых и обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов к трудовой деятельности.

Стимулирование трудовой деятельности в широком понимании – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия возбудить у работника желание к трудовой деятельности, интенсифицировать его, повысить производительность и качество труда, ускорить достижение поставленных производственных целей [17]. Таким образом, под стимулированием понимается внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, исходящего от конкретного руководства или администрации компании в целом, направленного на воздействия на мотивы работников.

Э. Шейном было выделено восемь важнейших ценностей в работе сотрудников, или так называемые «карьерные якоря»: технико-функциональный; чувство безопасности и стабильность; стремление быть полезным и преданность делу; самостоятельность и независимость; общее руководство; предпринимательская жилка; испытание сил в чистом виде; стиль жизни.

Нередко многие сравнивают понятия «мотивирование» и «стимулирование», но данные понятия необходимо разграничить.

Наиболее детально данные понятия рассмотрены О.С. Виханским. Под мотивированием понимается процесс влияния на человека, цель которого заключается в побуждении к каким либо определенным действиям, путем пробуждения в нем конкретных мотивов, а под стимулированием понимается процесс применения различных стимулов с целью мотивирования людей.

Стимулы - это какие либо внешние воздействия, оказываемые на человека, для направления его деятельности в определенное русло, придающие этой деятельности ориентацию и границы. Стимулирование имеет принципиальные отличия от мотивирования. Суть данного отличия заключается в том, что стимулирование – это одно из средств осуществления мотивирования [22, с. 58].

Стимулирование занимает важное место в организации деятельности предприятия, так как имеет направленность на мотивирование работников на качественное и эффективное выполнение своих обязанностей, что в свою очередь покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, и получение прибыли. Полученная прибыль в свою очередь используется для выплаты налогов и расширение производства. Соответственно стимулирование работников играет важную роль не только на предприятии и организации, но и занимает одну из главенствующих ролей в экономическом развитии страны в целом. Стимул является побудительной силой, выступающей в роли «кнута» и «пряника», в основе стимулирования лежит соотношение между действиями и вознаграждением за это действие.

С точки зрения психологии, не стимул, а мотив является побуждающим и направляющим фактором деятельности человека. Мотив является продуктом встречи стимула и системы потребностей, то есть внешнего и внутреннего. Стимулом является инструмент, вызывающий действие некоторых мотивов. Стимулом могут выступать, как предметы, так и действия других людей, возможности, и все то, что можно предложить человеку, как компенсацию за его действия. Стимулами могут стать блага, которые удовлетворяют важные потребности человека, в том случае, когда их получение происходит в результате какой-либо трудовой деятельности.

Отсюда следует, что стимулированием труда называется один из способов вознаграждения работника, основанный на сопоставлении

эффективности его труда и требований технологии [3, с. 137].

Так, в процессе стимулирования персонала организации используется материальное и нематериальное стимулирование.

Материальным стимулированием персонала организации является совокупность различных методов и форм обеспечения увеличения материальной заинтересованности работников в достижении каких - либо коллективных или индивидуальных результатов. Материальное стимулирование, как правило использует различные виды денежных поощрений и санкций, с целью стимулирования работников. Такое стимулирование осуществляется на основе использования эффективной системы оплаты труда, обоснованной системы тарифов, нормативов и норм трудовых затрат, а так же поощрительных выплат, доплат и надбавок к заработной плате [59, с. 24].

Наиболее популярными вариантами нематериального стимулирования являются компенсации на обед, наличия располагающегося рядом детского сада и школы, оплата мобильной связи, оплата стоимости проезда к месту работы, корпоративные вечеринки, поощрения в виде заграничных поездок, подарки детям сотрудников, доска почета и так далее. Данные меры направлены на решение такой важной задачи, как повышение желания сотрудников работать и удержание этих сотрудников без увеличения размера заработной платы.

К стимулированию, определяемому как нематериальное, относят те виды поощрений, которые не требуют прямого воздействия денежных ресурсов. Сотрудники готовы ответить взаимностью, если ощущают, что в них заинтересованы. Рост уровня лояльности – это то небольшое, чего можно добиться посредством нематериального стимулирования. Нематериальное стимулирование не вызывает такого привыкания, как материальное, а значит, что эффективность такого рода стимулирования выше, чем от классических методов мотивирования.

Таким образом, стимулирование труда подразумевает создание таких условий, в которых активная трудовая деятельность работника, которая дает определенные результаты, которые зафиксированы заранее, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда. Необходимо, чтобы система стимулирования на предприятии имела четко определенные цели, виды стимулирования должны быть установлены в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения. Отсюда следует, что процесс стимулирования труда должен быть целевым и гласным, так как улучшение эффективности и качества труда сотрудников произойдет только в том случае, когда известно, что труд имеет справедливую оплату. Необходимо подчинение системы стимулирования принципу: оплата соответствует труду.

## 1.2. Подходы к организации системы стимулирования персонала

Модели мотивации и стимулирования труда разных стран имеют существенные различия. Основой мотивации в Японии является иерархия рангов. В США тактические и стратегические цели организации имеют свое обоснование, на основании этих целей устанавливаются цели подразделений и каждого сотрудника, а так же зависит выбор средств для достижения поставленных общих, частных и индивидуальных целей [45, с. 145].

Существуют две категории мотивации, такие как процессуальные и содержательные. Основой содержательных теорий мотивации является идентификация внутренних побуждений, или потребностей, которые и заставляют действовать людей так, а не иначе. Основными исследователями этих теорий являются А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга

К более современным теориям мотивации относится теория ожидания, теория справедливости и мотивационная модель Портера-Лоулера и В.Врума. Основой этих теорий является представление о поведении людей с учетом восприятия и познания.

К содержательным теориям мотивации можно отнести и теории потребности Маслоу, основу которой составляют физиологические потребности, удовлетворение которых необходимо для выживания, а именно потребность в пище, воде, отдыхе и убежище. К потребностям в безопасности и уверенности в будущем относятся потребности в защите от каких либо физических или психологических опасностей исходящих от окружающего мира. Так же существуют социальные потребности, подразумевающие под собой необходимость социальных связей, чувства поддержки или привязанности, самоуважение, личные достижения а так же потребность в самореализации [44, с. 181].

По мере частичного или полного удовлетворения потребностей одного уровня, доминирующую позицию принимают потребности другого уровня. При этом необходимо помнить, что мотивирующие стимулы, это стимулы удовлетворяющие доминирующую потребность.

Так мнение о том, что деньги являются основным фактором эффективной работы не всегда истинно, так как при потребности в самореализации, человек предпочтет деньгам то место, где данная потребность будет удовлетворена.

МакКлелланд делает основной акцент на потребности высших уровней. Д. МакКлелланд делает акцент на потребности высших уровней, по его мнению, людям присущи три потребности: потребность власти, потребность успеха и потребность причастности.

Потребность власти имеет свое выражение в желании воздействия на других людей, основой является потребность к проявлению своего влияния на других людей, а склонность к тирании или авантюризму, как правило

отсутствует [35, с. 239].

Потребность успеха удовлетворяет статус человека, доведением работы до успешного завершения, а не провозглашает успех этого человека. Люди с высокой потребностью успеха любят такие ситуации, в которых могут оказаться ответственными за поиск решений проблемы, и соответственно, хотят конкретного поощрения за достигнутые результаты.

Мотивация на основании потребности в причастности определяет заинтересованность людей в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим [35, с. 244].

Двухфакторная теория Герцберга основывается на представлениях о необходимости выделения гигиенических факторов и мотивации [5, с. 134].

Гигиенические факторы имеют прямую связь с окружающей средой, в которой и осуществляется работа. Неудовлетворение работой, как правило, может быть вызвано отсутствием или недостаточностью гигиенических факторов, но сама по себе достаточность этих факторов, удовлетворение работой не вызывает и не оказывает мотивационного эффекта. К гигиеническим факторам относятся условия труда, политика администрации, заработок, степень контроля и отношения с руководителем, коллегами и подчиненными [6, с. 136].

Мотивация имеет тесную взаимосвязь с сущностью и характером.

Наличие и адекватность мотивации оказывает мотивирующее воздействие на работников, что приводит к повышению эффективности деятельности, в свою очередь ее отсутствие или неадекватность неудовлетворения работой не вызывают.

Успехи, продвижение по службе, возможности для творческого роста, высокая степень ответственности относятся к мотивации [28, с. 147].

В. Врум в своих работах говорит о теории ожидания. В ее основе лежит утверждение, что активная потребность не является единственным условием мотивации, человек должен быть уверенным, что тот тип

поведения, который он выбрал приведет к удовлетворению его потребности [36, с. 299].

Под ожиданием подразумевается оценка вероятности конкретного события, производимая данной личностью.

Под ожиданием понимается оценка личностью вероятности определенного события. Наиболее важными взаимосвязями в теории ожидания являются затраты труда - результаты - вознаграждение - удовлетворенность вознаграждением [36, с. 299]. Мотивация ослабевает при отсутствии этой взаимосвязи.

Опираясь на теорию справедливости, можно сказать, что люди дают субъективное определение отношения полученного вознаграждения к затраченным усилиям, и, как правило, соотносят его с вознаграждением других людей, которые выполняли аналогичную работу.

Чувство справедливости изменяется путем изменения уровней затрачиваемых усилий и получаемого вознаграждения. Использование теории справедливости становится успешным, при установлении справедливой системы вознаграждений и ее разъяснении сотрудникам.

В модель Портера - Лоулера включены элементы и теории ожидания и теории справедливости. В данной модели пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворения. Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Модель Портера - Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации.

Одним из наиболее выводов данной модели является то, что удовлетворение достигается средствами результативного труда, то есть к повышению результативности и удовлетворенности ведет чувство выполненной работы.

Точка зрения Лоулера и Портера подтверждается исследованиями, так

высокая результативность, не следствие, а причина полного удовлетворения. [36, с. 304].

Так же, при снижении уровня оплаты труда в сравнении с ее равновесным уровнем, спрос превысит предложение на рынке труда, тем самым образуя незаполненные рабочие места, причиной чему будет служить нехватка работников, которые согласны на более низкую оплату труда.

В обоих случаях равновесие на рынке труда будет восстановлено и рынок придет в состояние равновесия. Размер оплаты труда имеет зависимость не только от спроса на труд и предложения труда, но и от качества этого труда, а так же профессионализма и квалификации работников. Различные работы имеют разную привлекательность и требуют разных затрат на профессиональное образование [36, с. 305].

Сложность формирования системы стимулирования заключается в том, что в рамках одного трудового коллектива одновременно присутствуют представители всех типов работников. Именно по этой причине важны такие условия эффективной системы стимулирования как индивидуальный подход в сочетании с комплексностью.

Прежде чем перейти к рассмотрению существующих форм стимулирования работников, целесообразно рассмотреть базовых принципов действия системы стимулирования, позволяющих максимизировать эффект от их применения.

Доступность системы стимулирования обеспечивает понятность и реальную достижимость применяемых на предприятии стимулов. Это означает, что любой работник обладает возможностью достичь стимула.

Ощутимость стимулов в системе их применения обращает внимание руководства на то, что у этих способов мотивации существует порог действенности. То, что действительно для одной группы работников, совершенно может не сработать для другой группы. Специалисты утверждают, что для каждой страны, региона, компании порог осязаемости



должен определяться индивидуально (рисунок 1).



Рисунок 1 - Принципы формирования эффективной системы стимулирования

Постепенность стимулирования – один из важнейших принципов функционирования этой системы, который сообщает, что стимулирование, особенно, материальное, находится в состоянии постоянного роста. Подтверждено, что действенность стимулов с течением времени идет на спад, поэтому их необходимо постепенно поднимать, чтобы сохранять должный уровень мотивации работника. Резко завышенный уровень стимулирования создаст неоправданные ожидания у персонала, что отрицательно в будущем скажется на их мотивации – у работников сформируется новый порог осязательности, ничем не подкрепленный. По этой причине реализацию системы стимулирования важно осуществлять постепенно, рассчитывая на то, что она не постоянна, а должна постепенно повышаться.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой – важный принцип, в большей степени реализуемый на данный момент в западных компаниях. Его суть заключается в том, что срок между

выполнением трудовой функции и вознаграждением за нее должен быть минимизирован, поскольку одновременность работы и оплаты за нее резко повышает уровень мотивации работника. В большинстве российских компаний заработная плата выдается два раза в месяц в фиксированной сумме – это пример того, что работники уверены в гарантированном получении материального вознаграждения за труд, независимо от качества выполняемой трудовой функции и других показателей. В таком случае создаются пагубные условия, в которых уровень мотивации падает и стагнируется.

Все стимулы условно можно разделить на материальные и нематериальные. Поэтому система стимулирования включает два вида стимулирования: материальное и нематериальное. На границе этих двух видов находятся так называемые статусные отличия — те стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное положение в организации. К такого рода вознаграждениям относятся отдельный кабинет, персональный автомобиль, мобильный телефон и т. п.

Управлять мотивацией работников, воздействовать на их мотивы – очень сложно. Более простой механизм воздействия на трудовой коллектив кроется в использовании стимулов.

Мотивируя сотрудников, стоит акцентировать внимание на их внутренних потребностях, побуждая реализовывать в деятельности свои внутренние мотивы. Стимулируя сотрудников, мы предоставляем материальное поощрение, позволяющее четко понимать, что человек получит в результате выполнения определенной деятельности и достижения определенной конкретной цели.

Материальное стимулирование, берущее за основу использование различных материальных благ как денежных, так и не денежных и санкций, регулирует поведение сотрудника намного эффективнее и по результатам исследований в комплексе стимулов является более распространенным

видом вознаграждения в трудовой деятельности сотрудников.

Основные направления в материальном стимулировании сотрудников, выявленные в результате изучения современных управленческих теорий представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Структура материального вознаграждения сотрудников

Как видно из рисунка 2 постоянная и переменная части материального вознаграждения выделены отдельно, так как каждая из них несет свою особую функцию.

Отражением индивидуального вклада сотрудника в результаты конечной деятельности подразделения и компании в целом, занимается переменная часть, ориентированная на достижение заранее поставленных организационных целей.

Постоянная часть, в свою очередь, обеспечивает формирование у сотрудника чувства стабильности и уверенности в завтрашнем дне, так как именно она нацелена на удовлетворение базовых потребностей сотрудника и членов его семьи. Должностной оклад составляет основную часть постоянного прямого материального вознаграждения, непосредственно определяющийся в зависимости от минимального размера оплаты труда на

предприятия и сложного уровня оплаты на рынке труда, учитывая такие дополнительные факторы, как уровень образования персонала, особенности характера работы, стаж и опыт работы в занимаемой должности [6, с. 15].

Премии являются на данный момент основной и самой часто используемой на практике формой переменной части прямого материального вознаграждения сотрудника.

Под премированием, как методом материального вознаграждения, подразумевается поощрение сотрудников за достижения по показателям, превышающие общественно необходимые нормы результатов труда. Однако, в нынешнем положении дел, исследования показали, что на большинстве фирм премия является лишь способом поддержания зарплаты на уровне чуть выше необходимого и не несет особой стимулирующей функции [16, с. 20].

Все чаще медицинское страхование, оплату мобильной связи, оплату питания и различных абонементов причисляют к традиционным средствам материального вознаграждения на российских предприятиях. Чаще всего такие методы вознаграждения используются применительно к руководящему персоналу.

Экономическая целесообразность использования систем участия в капитале заключается в том, что необходимо увязать интересы организации и интересы сотрудников. Объективные предпосылки и реальная экономическая база для совпадения долгосрочных интересов работника и организации отсутствуют, пока наёмный работник не принимает участия в собственности организации.

Под материальным стимулированием понимается денежная компенсация и включаемая в нее система льгот, предоставляемых организацией своим сотрудникам. Все вместе это часто называется компенсационным пакетом, который основывается наряду положений организации об оплате труда и премировании (материальном стимулировании), а также перечне льгот для сотрудников компании,

разрабатываемый на предприятии самостоятельно с учетом его текущего финансового состояния.

Таким образом, оплата труда должна или стимулировать выполнение наименее престижных работ, или компенсировать затраты на профессиональное образование. Данная дифференциация в оплате труда называется «уравнивающими различиями».

### 1.3. Методы оценки эффективности системы стимулирования персонала организации

Выделяется несколько основных подходов, используемых для оценки эффективности системы стимулирования организации.

Первый подход основывается на принципе эффективности по Паррето, который гласит, что эффективным выбором будет являться такая ситуация, когда невозможно улучшение положения одного экономического агента, без ухудшения при этом любого другого. Базой этой идее послужило положение об ограниченности ресурсов, которое заключается в использовании альтернативных вариантов для улучшения благосостояния экономических агентов.

Экономический агент – это субъект экономических отношений, принимающий участие в производстве, распределении, обмене и потреблении экономических благ.

При несоблюдении данного принципа мы получаем недоиспользование имеющихся ресурсов или использование этих ресурсов с применением не самой совершенной технологии.

Во втором подходе оценки эффективности основное внимание уделяется целям и результатам, полученным в ходе деятельности. А так же издержкам, которые необходимы для получения результатов.

Эффективным называется тот способ достижения поставленной цели,

при котором при равных издержках достигается равный или больший результат, при наименьших затратах [47, с.203].

При определении эффективности систем стимулирования персонала, как правило, используется второй подход, благодаря присутствию возможностей более или менее точной оценки эффектов и затрат.

Оценка результативности систем мотивации труда и систем стимулирования труда, как правило, сводится к анализу эффективности данной системы с точки зрения тех целей, которые стоят перед организацией.

Так, эффективность систем мотивации может быть определена достижением критериев оптимизации, то есть сравнением насколько результаты деятельности на данном этапе соответствуют заданному, наиболее эффективному функционированию производства.

Другими способами оценки эффективности мотивации является сопоставление показателей эффективности за определенный период времени.

Существуют следующие требования к показателям эффективности стимулирования труда:

соответствие показателей тем функциям и задачам, которые стоят перед организацией;

измерение и сопоставление показателей;

возможность отделения эффектов систем стимулирования труда, от других факторов, которые могли оказать влияние на результативность труда;

возможность оценки всех элементов используемой системы стимулирования;

при сборе сведений и расчете показателей не должно быть больших финансовых и временных затрат.

Таким образом, на использование тех или иных показателей оценки систем стимулирования персонала в организации прямое влияние оказывает специфика деятельности, отдельные категории персонала, имеющиеся в организации системы обработки и сбора информации, а так же состояние

системы стимулирования трудовой деятельности и квалификации управленческого звена [37, с. 27].

Данные показатели поддаются следующей классификации:

- По формализации показателей оценки системы стимулирования персонала организации различаются:

Качественные показатели, используемые для выявления имеющихся проблем стимулирования, таких как уровень корпоративной культуры, удовлетворенность работников и так далее;

Количественные показатели, используются при создании базы для количественной оценки результативности работы системы стимулирования и уровня ее эффективности;

- По уровню объективности показатели делятся на:

Объективные, которые можно легко наблюдать и являются измеримыми;

Субъективные, которые имеют опору на мнение лица, проводящего оценку;

- По целям оценки показатели делятся на:

Оценка трудового процесса, то есть достижение поставленных целей и задач, точность исполнения технологий;

Оценка квалификации работника.

Оценка уровень устремлений и целевых функций работника;

Оценка личных качеств работника.

Оценка морально-психологического состояния персонала [37, с.32].

Различные методы стимулирования персонала должны быть ориентированы на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение целей организации. Соответственно, при разработке методов стимулирования персонала, необходимым является удаление внимания методам оценки эффективности данных методов.

При сопоставлении затрат и полученных результатов, в ходе оценки

зависимости экономической эффективности от стимулирования персонала организации, необходимым является конкретизация и определение оцениваемых факторов.

Во-первых, это достижение установленного конечного результата деятельности, средствами специально подобранного и коллектива, формирование которого стало результатом реализации предпочтенной кадровой политики.

Во-вторых, это достижение целей, которые стоят перед управлением стимулированием с наименьшими затратами средств.

В-третьих, это выбор наиболее эффективных методов управления, которые и обеспечивают результативность самого процесса управления.

Необходимо рассмотреть каждый их данных подходов.

- Достижение конечного результата. При таком подходе общий экономический эффект рассматривается как результат всей деятельности организации. Экономическим эффектом называется объем произведенной продукции в стоимостном или натуральном. Так же, во внимание принимается и объем реализованной продукции, а так же прибыль. Для соизмерения затрат и результатов, необходимо выражение продукции в действующих ценах.

Повышение эффективности достигается путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, или за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Для оценки эффективности конечного результата, как правило, применяется показатель эффективности затратности труда, в частности показатель производительности труда (Пт.), который определяется по формуле (1):

$$\text{Пт} = \text{Оп} / \text{Т}, \quad (1)$$



где: Оп – является объемом произведенной продукции в течение какого либо календарного периода, рублей;

T - является затратами труда, человеко-часов, человеко-дней или среднесписочной численностью работников.

С.А. Шапиро в качестве метода оценки эффективности стимулирования персонала, предлагает такую формулу оценки, в которой будут учтены эффекты, который могут возникнуть при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий.

Таким образом, при учете количественных и качественных результатов деятельности организации, суммарная оценка эффективности должна показать значительное снижение издержек производства.

- Достижение целей управления стимулированием при минимуме затрат характеризуется результативностью деятельности, а так же ее экономичностью, то есть достижение поставленного результата с минимальными затратами. Так, в процессе оценки эффективности системы стимулирования персонала, могут быть применены не только показатели производительности труда, но и показатели экономичности самой системы.

Система стимулирования персонала призвана влиять на трудовой потенциал для изменения его параметров, а том направлении, в котором нуждается предприятие. Исходную цель стимулирования персонала невозможно выразить одним показателем, поэтому используется их система, которая отражает такие стороны трудового потенциала, как численность персонала, мотивация труда, профессиональная квалификация, состояние здоровья, образование.

Выявить и проанализировать эффективность процесса стимулирования можно по таким направлениям этого процесса, как эффективность кадровой политики, подготовка и переподготовка кадров, повышение квалификации, сокращение сроков адаптации персонала и так далее.

Источником эффекта будет являться экономия средств, которые затрачиваются на достижение поставленных целей. Важнейшей задачей обнаруживается достижение такого состояния рабочего потенциала, которое обеспечивало бы определенный, как экономический, так и социальный эффект, а не предельную экономию затрат на рабочую силу, так как известно, что дешевая рабочая сила не всегда самая лучшая, особенно для выпуска высококачественной продукции.

Таким образом, уменьшение затрат, как критерий эффективности должно рассматриваться по отношению к достижению определенных количественных и качественных параметров трудового потенциала.

- Использование наиболее результативных методов стимулирования, которые обеспечивают эффективность самого процесса стимулирования.

Эффективность процесса стимулирования персонала, может быть определена посредством оценки прогрессивности самой системы стимулирования, а так же уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и так далее. Факторы, способствующие повышению эффективности процесса стимулирования отражаются на результатах деятельности организации. Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование.

Эффективность системы стимулирования персонала во многом зависит от динамичности этой системы, и быстроты реакции на изменение и усложнение задач, которые стоят перед управлением персоналом.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- Для формирования стимулирующего механизма необходимо определение технологии стимулирования на конкретном предприятии, а так же изучение и отслеживание изменений потребностей работников, анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на их потребности.

- Комплексно-целевой подход является наиболее удачным и

универсальным, благодаря содержанию в себе элементов административных и социально-психологических методов стимулирования, которые способствуют удовлетворению социально-культурных ценностей и созданию устойчивого нравственно-психологического климата в коллективе.

- Необходимо обеспечение работников правами и льготами, предоставленными им государством. Необходимо и моральное стимулирование работников, такое, как награждение за хорошую работу призами и подарками, а так же предоставление возможности для освоения смежных профессий.

- Принципы социального партнерства, трудовой потенциал предприятия, эффективная организация труда и грамотная социальная политика предприятия являются важным фактором мотивации труда,.

- Для оценки эффективности используемой политики стимулирования следует проводить количественную и качественную оценку действенности по предложенным способам, выбирая наиболее подходящий к условиям работы конкретной организации.

На основании проведенного теоретического исследования в первой главе, можно сделать следующие основные выводы:

В общем виде под стимулированием труда следует понимать создание таких условий, в которых активная трудовая деятельность работника, которая дает определенные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда.

Существуют различные подходы к формированию системы стимулирования персонала, которые зависят о большого количества организационных и мотивационных факторов.

Сложность формирования системы стимулирования заключается в том, что в рамках одного трудового коллектива одновременно присутствуют

представители всех типов работников, поэтому для формирования эффективной системы стимулирования необходимо применять индивидуальный подход в сочетании с комплексностью.

Оценка экономической эффективности от стимулирования персонала должна быть основана на следующих принципах: во-первых, для определения эффективности необходимо достижение конечного результата; во-вторых, должен соблюдаться принцип соизмеримости затрат, направленных на стимулирование персонала и полученном результате; в-третьих, необходимо использовать наиболее результативных методы стимулирования, которые обеспечивают эффективность самого процесса стимулирования.

Полученные результаты исследования способствуют решению поставленных задач для написания второй главы выпускной квалификационной работы.

## ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ТуРАГЕНСТВА «ЭКЗОТИКА»

### 2.1. Общая характеристика организации

Туристическое агентство «Экзотика» является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли.

Адрес: г. Красноярск, ул. Партизана Железняка, д. 19 Д.

Вид деятельности: агентство полного цикла, предоставляет услуги по организации туров по России и за рубеж, осуществляет продажу авиабилетов, предлагает услуги по бронированию отелей, аренде автомашин, организует корпоративные туры.

Рассмотрим структуру выручки от реализации индивидуальных туров в разрезе направлений туризма ( рисунок 3).

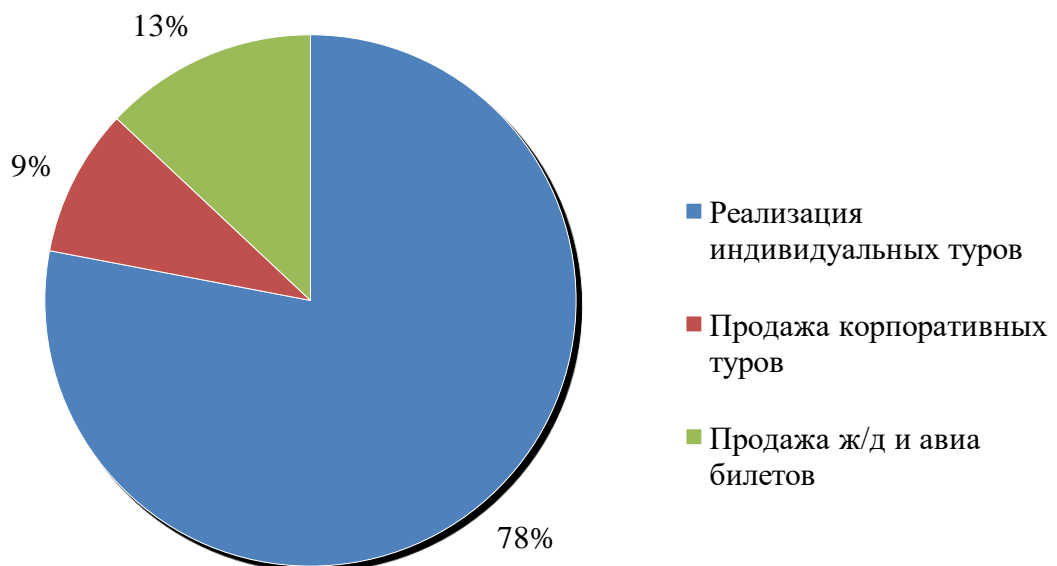


Рисунок 3 - Структура продаж турагентства «Экзотика» в 2018 г., %

Кроме Турции, наиболее привлекательны для клиентов Турагентства «Экзотика» также внутренние поездки по России (15,38% поездок), Египет

(более 7%), Финляндия (свыше 5,5%), Греция (около 4,6%) и Испания (около 4,5%) (рисунок 4).

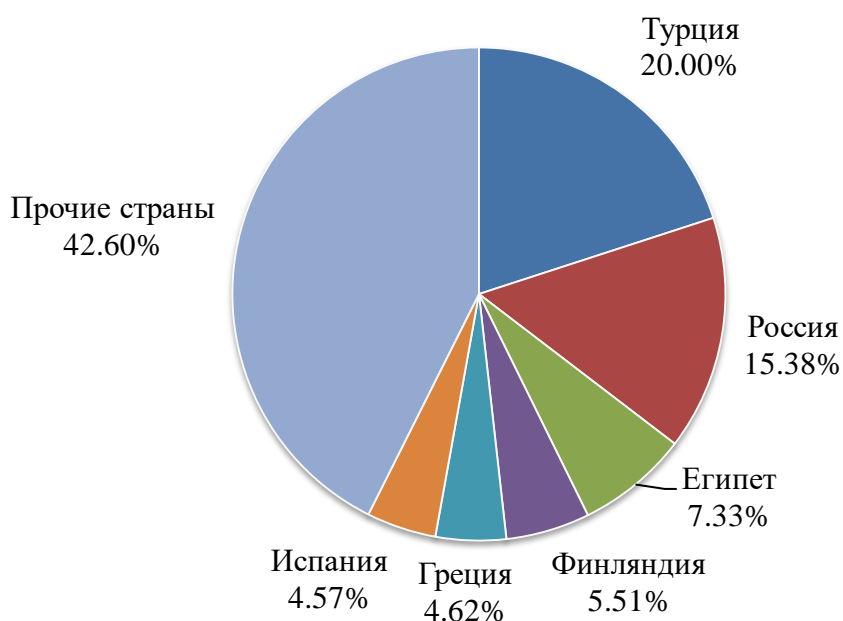


Рисунок 4 - Структура наиболее популярных направлений выезда среди туристов – клиентов турагентства «Экзотика», %

Анализ динамики цен турагентства «Экзотика» по видам предоставляемых услуг представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Динамика средних цен по видам услуг турагентства «Экзотика» за 2017-2018 гг.

Наименование показателя	Величина показателя, руб.		+/- отклонение, руб.	Темп роста, %
	2017 г.	2018 г.		
Средняя цена индивидуального тура	35000	40000	5000	114,28%
Средняя цена ж/д или авиабилета	12000	13000	1000	108,33%
Средняя цена корпоративного тура	210000	240000	30000	114,28%
Итого средняя цена (средневзвешенная)	85600	97666	12066	114,09%

Как видно из анализа данных таблицы 1, в среднем цены турагентства «Экзотика» в 2018 г. выросли на 12066 руб. за единицу (или на 14,09%). В процентном отношении максимально подорожали железнодорожные и авиабилеты – в среднем на 8% или на 1000 руб. за единицу. Цены

изменились и на индивидуальные туры – 30000 руб. за единицу или 14,28% в среднем за один тур.

Миссия турагентства «Экзотика» заключается в развитии туристического бизнеса Красноярского края, максимально полном удовлетворении потребителей туристских услуг разных ценовых категорий.

Стратегия компании – создание многофункционального туристического агентства, предоставляющего полный комплекс туристских и гостиничных услуг по любым направлениям мира.

Общее руководство фирмой осуществляет директор.

Среднесписочная численность персонала по состоянию на начало 2019 года – 21 чел.

Турагентство «Экзотика» является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 5.

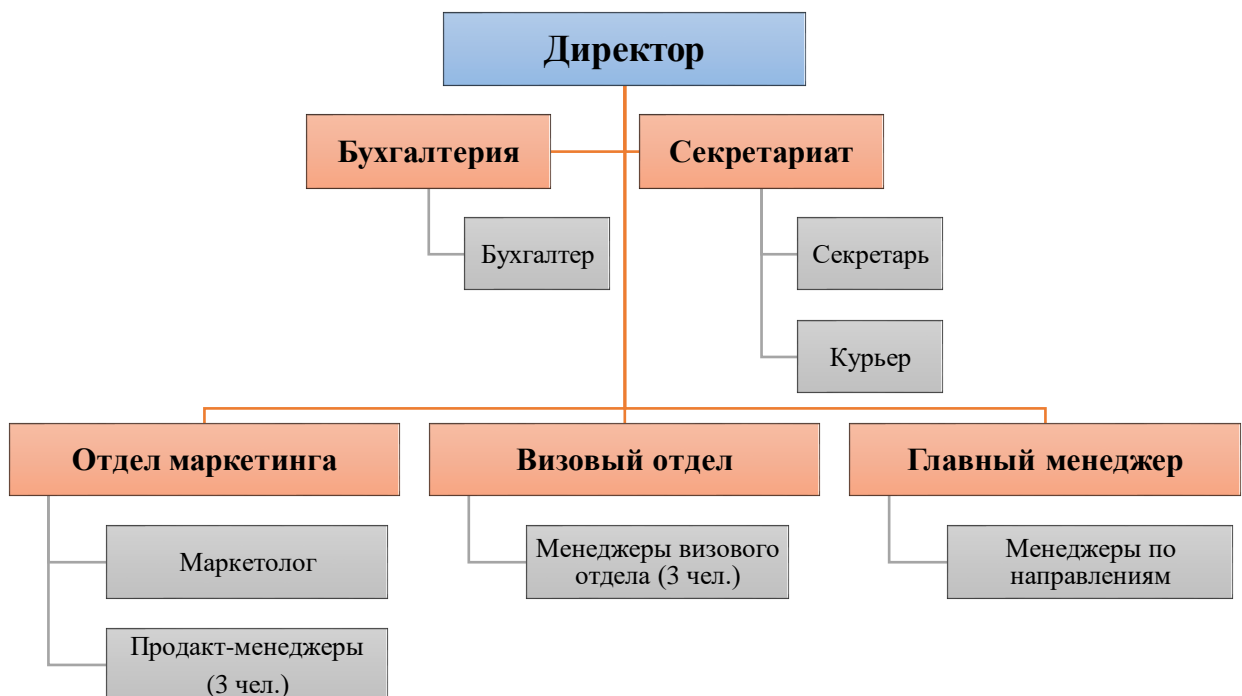


Рисунок 5 - Организационная структура турагентства «Экзотика»

В общих чертах, организационную структуру турагентства «Экзотика» можно охарактеризовать как линейно-функциональную.

Все сотрудники приходят на работу ежедневно. Высокие требования по квалификации предъявляются ко всем сотрудникам турфирмы.

Для каждой должности разработаны должностные инструкции, регламентирующие деятельность каждого сотрудника. Для установления режима работы в турагентстве «Экзотика» разработаны Правила внутреннего трудового распорядка.

В турагентстве «Экзотика» внутренние процессы и операции не имеют жесткой регламентации, так как по мнению руководства, подобный способ организации деятельности не является эффективным.

Стиль принимаемых решений можно охарактеризовать как административный, однако при решении оперативных вопросов допускается делегирование полномочий, в целях принятия более быстрого решения.

При формировании стратегических ориентиров турагентства «Экзотика» в большей степени происходит фокусировка на внешние факторы, при этом внутренней среде организации не всегда уделяется должное внимание со стороны руководства.

Задачи и функции предприятия:

- Реализация туристских путевок по России, ближнему и дальнему зарубежью.

- Предоставления клиентам дополнительных тур услуг, таких как бронирование гостиниц в транзитных городах, помощь в оформлении выездных документов (загранпаспорта, визы).

- Продвижение туристского отдела турагентства «Экзотика» на рынке туристских услуг г. Красноярск.

Функции:

- В области реализации туристских путевок по России, ближнему и дальнему Зарубежью:



- Определение выгодных поставщиков услуг – туроператоров для работы по каждому направлению, заключение договоров и выяснение порядка тонкостей работы с каждым туроператором. Создание базы данных «банка» туроператоров для оперативной работы с клиентом.
- Консультация клиентов по вопросам возможного приобретения путевок по телефону и в офисе, предоставление исчерпывающей информации по странам, курортам, отелям, турам и ценам на туруслуги.
- Бронирование туруслуги, оформление сопутствующих документов, заключение договора с клиентом, выдача памяток по маршруту, проведение инструктажа по технике безопасности во время путешествия и профилактики инфекционных заболеваний.
- Оплата тура туроператору и проверка прохождения платежа. Информирование клиента о месте начала тура или об возможных изменениях времени вылета/места встречи группы.
- Контроль выполнения туроператором обязательств по заключенным договорами обслуживанию клиентов.
- Оценка и анализ работы туроператоров. Анализ работы туротдела – определение повышения и спада спроса на туруслуги по направлениям в разные временные периоды.

- В области предоставления клиентам дополнительных туруслуг, таких как бронирование гостиниц в транзитных городах, помощь в оформлении выездных документов (загранпаспорта, визы):

Определение выгодных поставщиков услуг – отелей, гостиниц, транспортных компаний, туроператоров. Заключение договоров с поставщиками услуг, определение алгоритма работы с каждым поставщиком. Консультация клиентов по вопросам предоставления дополнительных услуг по телефону и в офисе, предоставления исчерпывающей информации по характеристикам и ценам на дополнительные услуги.

Оформление дополнительной туруслуги, прием платежа от клиента, оплата

расходов партнерам.

Проверка выполнения заявки.

- В области продвижения туристского отдела турагентства «Экзотика» на рынке туристских услуг Красноярского края:

- Маркетинговое исследование рынка туристских услуг с целью определения уровня работы и предложений конкурентов.

- Проведение рекламных акций, направленных на продвижение туристского отдела турагентства «Экзотика»: размещение рекламы в печатных изданиях, на телевидении и радио, изготовление рекламных баннеров и штендеров, изготовление раздаточного материала с рекламой услуг туристского отдела «Экзотика».

- В целях завоевания новых клиентов соблюдение режима работы офиса, дресс-кода, грамотности в работе; подробное и точное информирование клиентов, предоставление ценной информации, вежливость и корректность.

## 2.2. Оценка кадрового потенциала организации

Рациональное использование трудовых ресурсов организации – неременное условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение планов и достижение поставленных целей.

Проведем оценку обеспеченности турагентства «Экзотика» трудовыми ресурсами. Обеспеченность турагентства «Экзотика» трудовыми ресурсами представлена в таблице 2.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Проведем анализ наличия, состава и структуры трудовых ресурсов организации за ряд последних лет.

Таблица 2 - Анализ наличия кадров турагентства «Экзотика»

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Относит. отклонение 2018 к 2017, %	Абсолют. отклонение 2018 к 2017
1. Состояло по списку на начало года, чел.	27	30	21	-30	-9
2. Состояло по списку на конец года, чел.	30	21	21	0	0
3. Среднесписочная численность, чел.	29	26	21	19,2	-5

Среднесписочная численность на конец 2017 года турагентства «Экзотика» составляла 26 работников, в 2016 году их количество составило 29 человек, в 2018 году также произошло снижение общей численности работников до 21 человека. Так за три года отклонение составило 9 человек. Причина снижения численности персонала заключается в том, что руководством было принято решение о перераспределении нагрузки и обязанностей, и последующее сокращение численности.

Среднесписочная численность работников предприятия за 3 анализируемых года также снизилась на 8 человек с 29 работников в 2016 году до 21 работника в 2018 году.

Таблица 3 - Анализ движения кадров турагентства «Экзотика» кадрами

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Относит. отклонение 2018 к 2017, %	Абсолют. отклонение 2018 к 2017
1	2	3	4	5	6
Численность персонала на начало года, чел.	27	30	21	-30	-9
Принято на работу, чел.	15	7	8	14,28	1
Выбыло, чел.	12	16	8	-50	-8
в том числе по собственному желанию	11	15	7	-53,33	-8
уволено за нарушение трудовой дисциплины	1	1	1	0	0
Численность персонала на конец года	30	21	21	0	0

Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5	6
Среднегодовая численность персонала, чел	29	26	21	-19	-5
Коэффициент текучести кадров, %	41	62	38	-38,7	-24
Коэффициент оборота по приему, %	52	27	38	40,7	-27
Коэффициент оборота по выбытию, %	41	62	38	-38,7	-7,4
Коэффициент замещения рабочей силы	1,25	0,44	1	127,2	-20
Коэффициент постоянства кадров, %	52	54	61	112,9	117,3

Из данных таблицы 3 видно, что общая численность персонала в 2016 году составила 29 человек, в 2017 году – уменьшилась на 3 человека, а в 2018 году на 4 человека. Тем не менее, обеспеченность турагентства «Экзотика» персоналом фактически превышает плановые показатели за весь анализируемый период.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{тек}} = (X_{\text{сж}} + X_{\text{дпс}}) \times 100/S, \quad (2)$$

где  $K_{\text{тек}}$  – коэффициент текучести;

$X_{\text{сж}}$  – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{\text{дпс}}$  – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период.

$$K_{\text{тек}} (2016) = ((11+1) \times 100) / 29 = 0,41 \times 100 = 41\%$$

$$K_{\text{тек}} (2017) = ((15+1) / 26) \times 100 = 0,62 \times 100 = 62\%$$

$$K_{\text{тек}} (2018) = ((7+1) / 21) \times 100 = 0,38 \times 100 = 38\%$$

Для изучения интенсивности оборота в динамике и в сравнении с другими предприятиями (отраслями) необходимы относительные показатели – коэффициенты оборота, которые рассчитываются по следующим формулам:

$$K_{об} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{ср}} \times 100\%, \quad (3)$$

где  $K_{об}$  – коэффициент оборота ;

$Ч_{пр}$  – число принятых за период;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность за период.

$$K_{об.выб} = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{ср}} \times 100\%; \quad (4)$$

где  $K_{об.выб}$  – коэффициент оборота по выбытию;

$Ч_{ув}$  – число уволенных по всем причинам за период;

$Ч_{ср}$  – среднесписочное число работников за период.

$$K_{об.пр.} (2016) = (15 / 29) \times 100 = 52\%$$

$$K_{об.пр.} (2017) = (7 / 26) \times 100 = 27\%$$

$$K_{об.пр.} (2018) = (8 / 21) \times 100 = 38\%$$

Для увязки движения рабочей силы с ситуацией на рынке труда необходим коэффициент замещения рабочей силы, который определяется по формуле:

$$K_{зам} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{ув}} = \frac{K_{об.пр.}}{K_{об.выб}},$$

где  $K_{зам}$  – коэффициент замещения рабочей силы;

$Ч_{пр}$  – число принятых за период; (5)

$Ч_{ув}$  – число уволенных за период;

$K_{об.пр.}$  – коэффициент оборота по приему;

$K_{об.выб.}$  – коэффициент оборота по выбытию.

Если коэффициент замещения меньше единицы (по отрасли или экономике в целом), следовательно, имеют место сокращение числа занятых и увеличение безработицы.

$$K_{зам.} (2016) = 15 / 12 = 1,25$$

$$K_{зам.} (2017) = 7 / 16 = 0,44$$

$$K_{зам.} (2018) = 8 / 8 = 1$$

Коэффициент стабильности или постоянства кадров рассчитывается по формуле :

$$K_c = (A_c / A_{cc}) \times 100\% \quad (6)$$

где  $A_c$  – численность работников, состоящих в списках предприятия в течение всего периода.

$$K_{ст.} (2016) = (15 / 29) \times 100 = 52\%$$

$$K_{ст.} (2017) = (14 / 26) \times 100 = 54\%$$

$$K_{ст.} (2018) = (13 / 21) \times 100 = 62\%$$

Таким образом, проведенный анализ показывает достаточно высокий уровень текучести персонала организации, основными причинами которого являются отсутствие перспектив карьерного роста и неэффективная система материального и не материального стимулирования.

Среди категорий персонала наибольшую долю занимают специалисты – 72,4% в 2017 году. В последующие годы их количество несколько снижается (на 8 человек), однако удельный вес в 2018 году также составляет более половины всех работников организации (61,9%).

Остальные группы персонала имеют гораздо меньшие доли: руководители в 2018 году составляли в структуре кадров 11,53%, специалисты – 88,47%.

Таблица 4 - Анализ структуры кадров турагентства «Экзотика» по категориям

Категории персонала	2016г.	2016г.	2018г.	Относит. отклонение 2018 к 2017, %	Абсолют. отклонение 2018 к 2017
	чел.	чел.	чел.		
Всего работников	29	26	21	-19,23	-5
Основной персонал	17	15	12	-20	-3
из них:					
руководители	6	5	6	20	1
Специалисты	21	19	15	-22,2	-2

В исследуемой организации наблюдается снижение численности трудовых ресурсов, следовательно, прослеживаются отклонения в обеспеченности персонала и эффективная структура кадров. Эти показатели свидетельствуют о нерациональном комплектовании кадров.

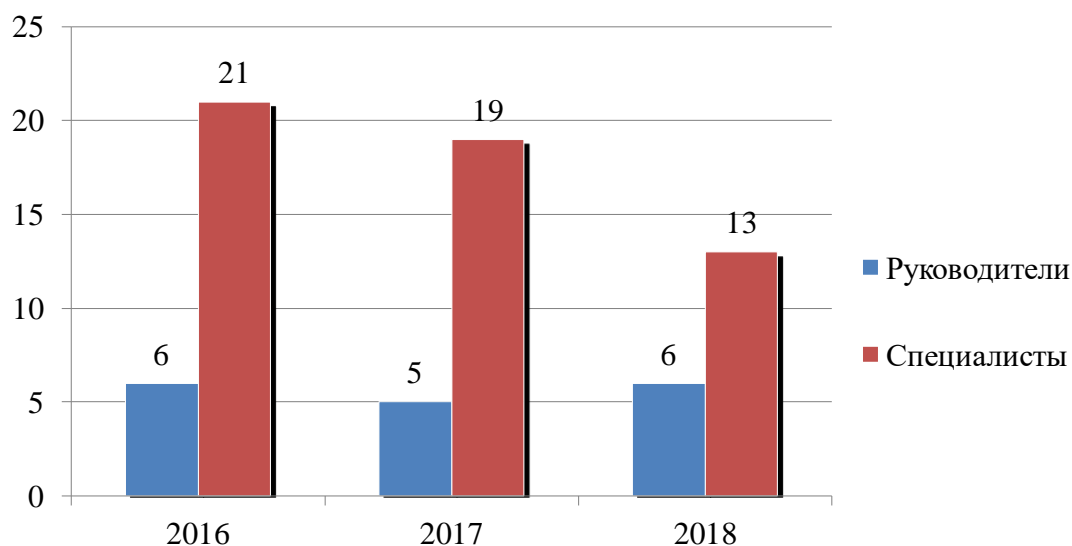


Рисунок 6 - Структура кадров в разрезе категорий за 2016-2018 гг.

Наряду с количественным обеспечением организации трудовыми ресурсами необходимо изучить и качественный состав работников, который характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями.

Таблица 5 - Анализ структуры персонала турагентства «Экзотика» по возрастному признаку, чел.

Возраст сотрудников	2016 год	2017 год	2018 год	Относит. отклонение 2018 к 2017, %	Абсолют. отклонение 2018 к 2017
От 20 до 25 лет	15	10	9	-10	-1
От 25 до 30 лет	5	10	11	10	1
От 30 до 35 лет	5	1	1	0	0
Старше 35 лет	5	0	0	0	0

Анализ данных таблицы 5 показывает, что персонал на работу отбирается по возрастному преимуществу в диапазоне от 20 до 30 лет.

Анализ структуры персонала турагентства «Экзотика» по возрастному составу показал, что категория работников в возрасте до 30 лет занимает первое место.

Это связано с тем, что в организации действует система привлечения молодых специалистов, при которой студентам-выпускникам предоставляется возможность прохождения оплачиваемой практики и в случае успешного ее прохождения за ними закрепляется рабочее место.

В таблице 6 представлены данные о стаже работы сотрудников в турагентстве «Экзотика».

Таблица 6 - Анализ кадров турагентства «Экзотика» по стажу работы.

Стаж в компании	На 31.12.2016, чел.	На 31.12.2017, чел.	На 31.12.2018, чел.	Относит. отклонение 2018 к 2017, %	Абсолют. отклонение 2018 к 2017, чел.
До 1 года	15	10	7	-30	-3
От 1 до 3 лет	11	5	8	60	-3
Более 3 лет	4	6	6	0	0

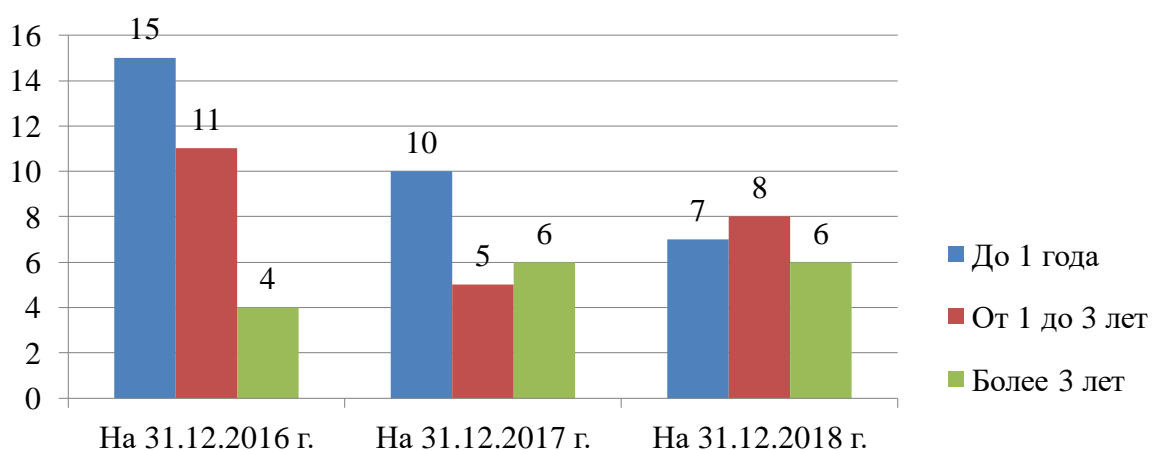


Рисунок 7 - Структура кадров турагентства «Экзотика» по стажу работы

Большая часть сотрудников в организации имеют стаж 1-3 года. Это свидетельствует об отсутствии достаточно хороших условиях труда и достойной оплате труда в организации. Количество сотрудников,



работающих менее 1 года также велико. В 2016 г. – 15 человек, в 2017 г. – 10 человек, в 2018 г. – 7 человек.

Таблица 7 - Анализ распределения работников турагентства «Экзотика» по уровню образования.

Уровень образования	2016 год, чел.	2017 год, чел.	2018 год, чел.	Относит. отклонение 2018 к 2017, %	Абсолют. отклонение 2018 к 2017
Среднее	8	4	2	-50	-2
Незаконченное высшее	7	8	8	0	0
Высшее	10	9	11	22,22	2

Как видно из таблицы 7, при приеме на работу предпочтение отдается кандидатам с высшим или незаконченным высшим образованием. Это предпочтение вполне обоснованно, т.к. работа подразумевает общение с людьми, знание большого объема информации, освоение компьютерных программ.

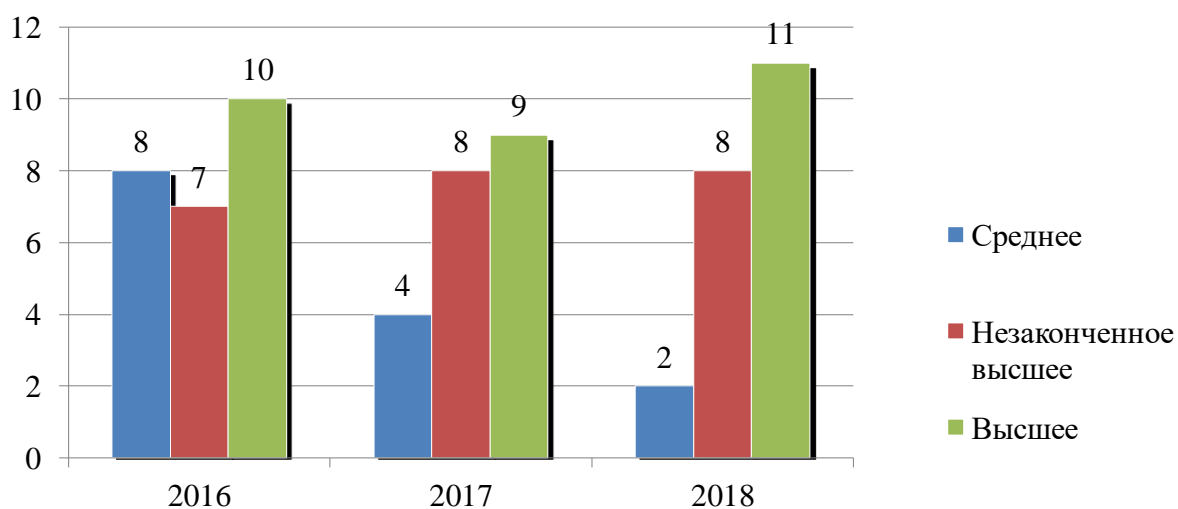


Рисунок 8 - Распределение работников турагентства «Экзотика» по уровню образования

Данные анализа качества трудовых ресурсов турагентства «Экзотика» свидетельствуют о высоком уровне образования у работников исследуемой организации, кроме того, снижение количества кадров с общим средним

образованием, говорит о постоянном повышении уровня образования работников.

Наиболее общим показателем, характеризующим эффективность использования трудового потенциала, является производительность труда, ее оценка приведена в таблице 8.

Таблица 8 - Оценка производительности труда в турагентстве «Экзотика» в 2016-2018 гг.

Год	Численность работников, чел.	Выручка, тыс. руб.	Производительность труда, тыс. руб./чел.	В % к предыдущему году	В % к 2016 г.
2016	29	42750	1474,1	-	-
2017	26	40980	1576,2	6,5	6,5
2018	21	30674	1460,6	92,7	99,1

В 2017 году производительность труда сотрудников турагентства «Экзотика» увеличилась на 6,5% и составила 1576,2 тыс. руб./чел, однако в 2018 году показатель снизился на 7,3% – до 1460,6 тыс. руб./чел.

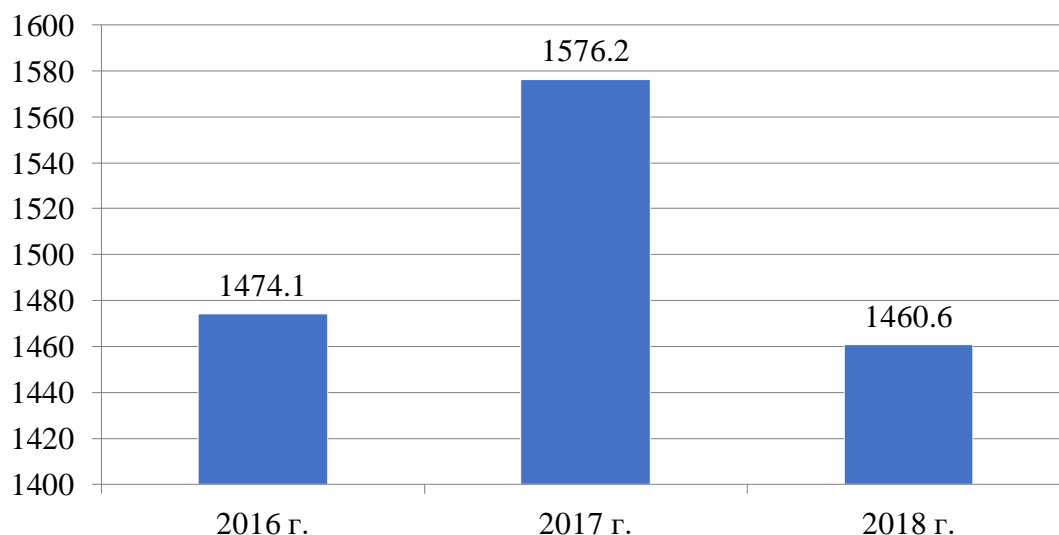


Рисунок 9 - Оценка изменений годовой производительности труда персонала турагентства «Экзотика» в 2016-2018 гг.

В целом за 2016-2018 гг. производительность труда сократилась на 0,9% при общем снижении темпов ее роста (рисунок 9).

Для анализа выполнения заработной платой ее стимулирующей функции необходимо сопоставить ее изменения с изменениями производительности труда. Первоначально определим среднюю величину зарплаты и оценим ее изменения (таблица 9).

Таблица 9 - Динамика фонда заработной платы в турагентстве «Экзотика» в 2016-2018 гг.

Год	Выручка от продаж, тыс. руб.	Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	Темп роста цепной, %		Темп роста базисный, %	
			Выручки	фонда оплаты труда	выручки	фонда оплаты труда
2016	42750	6712,9	-	-	100	100
2017	40980	6443,4	110,2	109,3	110,2	109,3
2018	30674	5409,8	96,4	108,2	106,2	118,3

Таким образом, за последние 3 года затраты на оплату труда в турагентстве «Экзотика» в целом выросли на 18,3%, рост составил по годам: 9,5% в 2017 г. и 8,2% в 2018г.

При этом размер доходов в 2017 г. вырос на 10,2%, а в 2018 г. – снизился на 3,6%. В целом за 3 года выручка предприятия увеличилась на 6,2%.

Размер затрат на оплату труда может меняться в зависимости от изменения численности работников, а также от величины средней заработной платы. Оценим изменение средней заработной платы сотрудников в турагентстве «Экзотика» (таблица 10).

Таблица 10 - Динамика средней заработной платы сотрудников турагентства «Экзотика» в 2016-2018 гг.

Год	Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	Численность работников, чел.	Средняя заработная плата		
			сумма, руб.	в % к предыдущему году	в % к 2016 г.
2016	6712,9	29	19300	-	100
2017	6443,4	26	20650	106,4	106,4
2018	5409,8	21	21460	104,1	110,7

Проведем расчет влияния факторов на фонд оплаты труда в 2018 году по

сравнению с 2017 годом.

- Изменение фонда оплаты труда за счет изменения средней заработной платы:

$$\Delta\text{ФОТ (ЗП)} = \Delta\text{ЗП} \times \text{Ч1},$$

где  $\Delta\text{ФОТ}$  – сумма фонда оплаты труда;

$\Delta\text{ЗП}$  – сумма заработной платы;

$\text{Ч1}$  – количество человек.

$$\Delta\text{ФОТ} = (21460 - 20650) \times 21 \times 12 = 204 \text{ тыс. руб.}$$

- Изменение фонда оплаты труда за счет изменения численности работников:

$$\Delta\text{ФОТ (Ч)} = \Delta\text{Ч} \times \text{ЗПО},$$

$$\Delta\text{ФОТ (Ч)} = (26 - 21) \times 20650 \times 12 = 1239 \text{ тыс. руб}$$

Таким образом, изменение фонда оплаты труда в организации на 1033,6 тыс. руб. в 2018 году по сравнению с предыдущим годом был обусловлен ростом средней заработной платы на 204 тыс. руб., а также снижением численности работников – на 1239 тыс. руб.

Сопоставим динамику производительности труда с изменениями средней заработной платы сотрудников в 2017-2018 гг. (таблица 11).

Таблица 11 - Динамика коэффициента соотношения производительности труда и средней заработной платы в турагентстве «Экзотика» за 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.
1. Темп роста производительности труда, %	107,2	92,7
2. Темп роста средней заработной платы, %	106,4	104,1
3. Коэффициент опережения роста производительности труда над ростом средней заработной платы (п. 1/ п. 2)	1,008	0,891

Таким образом, темпы роста производительности труда сотрудников турагентства «Экзотика» в 2017 г. превышают рост заработной платы, что свидетельствует об эффективной системе оплаты труда, и выполнении ей своей стимулирующей функции. В 2018 г. наблюдается обратная тенденции, заработная плата увеличивается на 4,1%, а производительность труда

снижается на 7,6%, коэффициент опережения равен 0,891, система оплаты труда неэффективна (рисунок 10).



Рисунок 10 - Динамика темпов роста заработной платы и производительности труда сотрудников турагентства «Экзотика»

Таким образом, проведенный анализ кадрового потенциала свидетельствует о том, что в организации работают сотрудники высокой квалификации, более половина имеет высшее образование. Почти 50% сотрудников старше 36 лет, при этом многие сотрудники работают в компании менее 5 лет. Текучесть персонала в организации имеет высокий уровень, как и оборот кадров в целом. Анализ производительности и оплаты труда позволил сделать вывод о том, что за последний год существуют проблемы в области стимулирования, что необходимо проанализировать более детально.

### 2.3. Анализ организации стимулирования персонала

Материальное и нематериальное стимулирование на предприятии представлено в таблице 12.

Таблица 12 – Стимулирование на предприятии

Материальное стимулирование	Нематериальное стимулирование
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Надбавка к окладу за выслугу лет</li> <li>- Надбавка к окладу 2-3 % за каждый год работы</li> <li>- Премия за каждый заказ, превышающий 10000 рублей</li> <li>- Проведение курсов по повышению компьютерных навыков.</li> <li>- Отправка сотрудников в рекламные туры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Персональная публичная похвала</li> <li>- Награждение грамотами</li> <li>- Занесение на доску почета</li> </ul>

Одним из основных элементов составляющей стимулирование, является заработная плата, так как именно заработная плата позволяет оценить уровень вознаграждения за выполненную работу и степень удовлетворенности персонала.

Эффективность затрат на оплату труда можно оценить при помощи показателей, представленных в таблице 13.

Таблица 13 - Показатели эффективности использования фонда заработной платы в турагентстве «Экзотика» в 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. в % к 2016 г.	2018 г. в % к 2017г.
Выручка (без НДС), тыс. руб.	42 750	40 980	30 674	110,2	96,4
Фонд заработной платы, тыс. руб.	6712,9	6443,4	5409,8	109,3	108,2
Прибыль от продаж, тыс. руб.	6840	6 332	5 029	162,8	72,1
Выручка на рубль зарплаты, руб.	6,37	6,35	6,1	100,8	89,1
Рентабельность заработной платы по прибыли от продаж, %	102	98,3	92,9	96,4	94,5

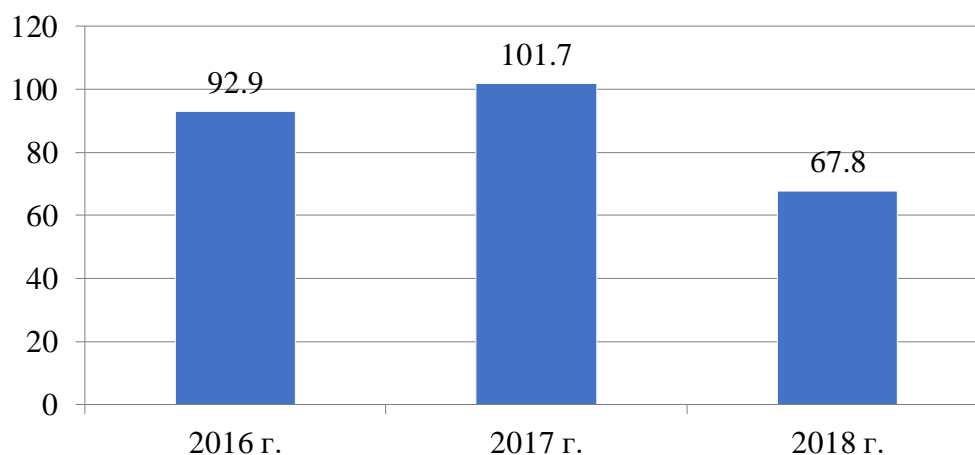


Рисунок 11 - Показатель рентабельности заработной платы турагентства «Экзотика» в 2016-2018 гг.

По результатам анализа можно сделать следующие выводы:

- выручка на рубль, затраченный на оплату труда увеличилась в 2017 году на 0,5%, однако в 2018 г. произошло снижение показателя на 10,9%, что говорит о снижении эффективности оплаты труда,

- показатели рентабельности оплаты труда снизились в 2018 году на 5,5%, что свидетельствует о том, что в целом снижается прибыльность фонда заработной платы (рисунок 11).

Действующая система оплаты труда компании представлена в Положении об оплате труда. Согласно положению, работники компании получают оклад, а также премиальную часть.

Таблица 14 - Изменение структуры оплаты труда работников турагентства «Экзотика» в 2016-2018 гг.

Наименование	Структура зарплаты, в %			Абс. изм. 2017 г. к 2016 г.	Абс. изм. 2018 г. к 2017 г.
	2016 г.	2017 г.	2018 г.		
Фонд оплаты труда, всего	100	100	100	-	-
Оклад	78,5	78,4	77,8	-0,1	-0,6
Компенсационные надбавки и доплаты, всего	10,8	10,9	11,6	0,1	0,7
В том числе:					
за работу в выходные и праздничные дни	8,7	8,7	8,8	0	0,1
Стимулирующие надбавки и доплаты, всего	12,8	12,9	13,4	0	-0,1

Таким образом, в структуре оплаты труда работников турагентства «Экзотика» согласно положению «Об оплате труда» большую долю занимает оклад – 78,5% в 2016 г., 78,4% – в 2017 г. и 77,8% в 2018 г., компенсационные надбавки и выплаты составляют 8,7%, 8,7% и 8,8% соответственно по годам, а стимулирующие надбавки и выплаты – 10,7% в 2016-2017 гг., 10,6% соответственно по годам (рисунок 12).

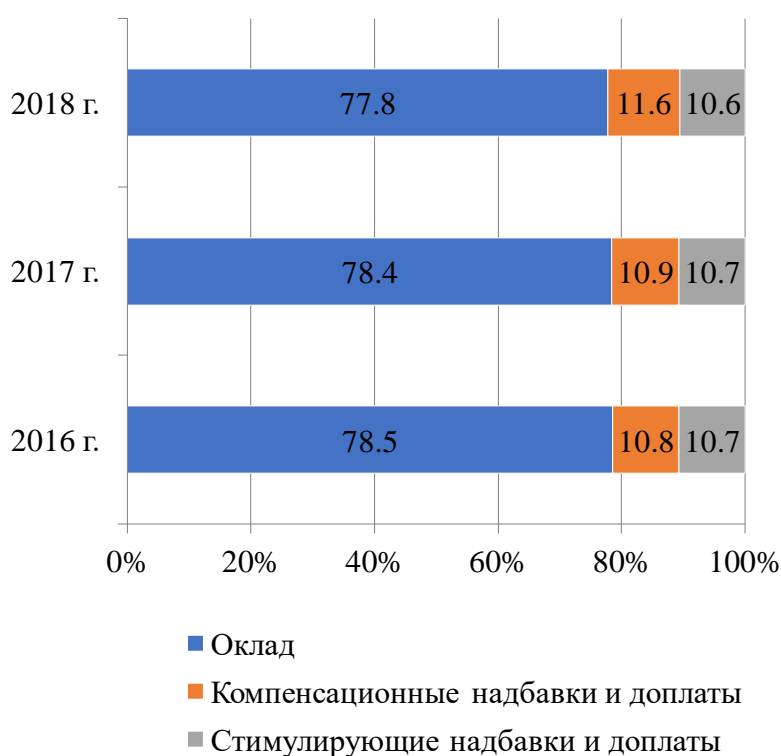


Рисунок 12 - Структура оплаты труда сотрудников турагентства «Экзотика»

Структура достаточно стабильна, оклад (тарифная часть) составляют до 78%, около 21 % – стимулирующие надбавки и доплаты, и приблизительно 10,6% – компенсационные надбавки и доплаты.

Проведем анализ существующей системы стимулирования персонала в турагентстве «Экзотика», сравнив ее достоинства и недостатки (таблица 15).  
 Форма стимулирования : заработная плата (номинальная); бонусы; стимулирование свободным временем; льготы и компенсации.



Таблица 15 - Анализ системы стимулирования турагентства «Экзотика»

Форма стимулирования	Характеристика	
	Достоинства	Недостатки
1	2	3
Заработная плата (номинальная)	Состоит из оклада и премии, поэтому позволяет осуществлять мотивационные функции	Отсутствует ежегодное индексирование с учетом темпов инфляции, изменение заработной платы осуществляется бессистемно
Бонусы	Позволяют стимулировать коллективную работу сотрудников, поскольку выплачиваются по результатам работы за определенный период	Существуют определенные трудности с определением размера личного вклада работников. В частности, трудно оцениваемым является вклад административных сотрудников
Стимулирование свободным временем	Гибкий график применяется для некоторых управленческих должностей. Это позволяет им регулировать степень своей нагрузки	Недоступен для основных категорий работников
Льготы и компенсации, не связанные с результатами	-	Установлены лишь для руководителей компании

Многие элементы системы стимулирования трудовой деятельности в турагентстве «Экзотика» имеют определенные недостатки.

Предприятию необходимо соотносить изменения, происходящие в оплате труда с производительностью труда, поскольку в настоящий момент они не согласованы.

Для полного анализа системы стимулирования персонала турагентства «Экзотика» была использована такая форма опроса как анкетирование, т.е. самый распространенный из социологических методов, позволяющий получить данные, максимально приближенные к реальным мнениям респондентов за счет анонимности анкеты, а также выявить значимость отдельных факторов для респондентов.

Проанализируем отношение к действующей системе стимулирования работающего в турагентстве «Экзотика» персонала. В качестве инструмента анализа использовалось анкетирование.

Подавляющее большинство персонала имеет сформированное мнение об удовлетворённости уровнем заработной платы. На рисунке 13 представлена удовлетворенность персонала уровнем оплаты труда. Большая часть руководителей демонстрирует удовлетворённость уровнем зарплаток – 80%. Неудовлетворенность размером оплаты труда демонстрируют 9% руководителей, еще 11% не сформировали своего мнения.

Среди специалистов доля работников, не удовлетворенных размером зарплаток заметно выше – 32%. Соответственно доля специалистов, которых абсолютно устраивает размер заработка, меньше, чем среди руководителей – 38%. Еще 20% специалистов уровнем оплаты труда скорее удовлетворено.

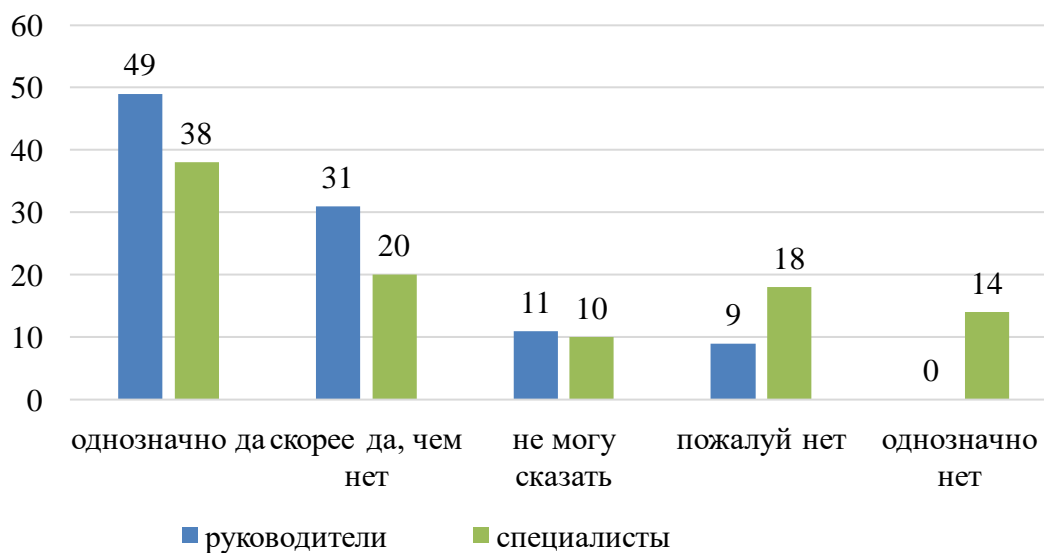


Рисунок 13 - Удовлетворенность персонала турагентства «Экзотика» размером оплаты труда, %

Большая часть работников уровнем оплаты труда не удовлетворена – всего 24% полностью удовлетворены и 19% скорее удовлетворены, чем нет.

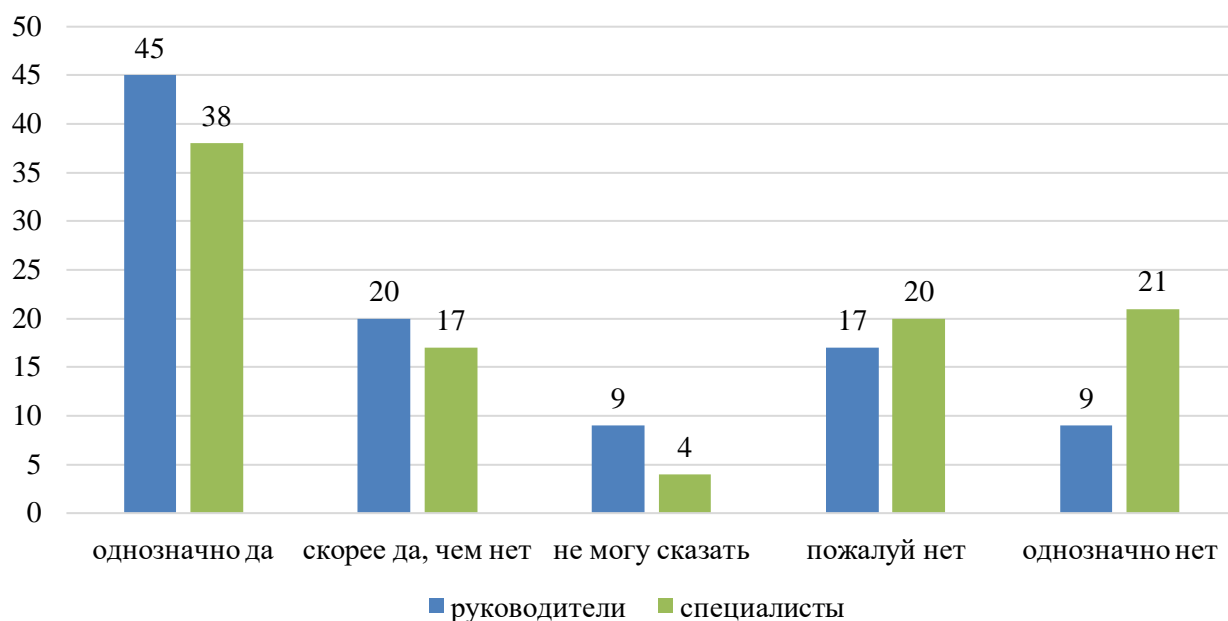


Рисунок 14 - Удовлетворенность системой стимулирования в турагентстве «Экзотика», %

По данному критерию эффективности управления персоналом наблюдаются самые низкие оценки сотрудников. Так же, как и по другим критериям, удовлетворенность сотрудников коррелирует с местом в служебной иерархии: удовлетворенность руководителей выше, чем специалистов и служащих.

Таблица 16 - Интерпретация общего индекса удовлетворенности сотрудников турагентства «Экзотика»

Степень удовлетворенности	Индекс удовлетворенности
Высокий уровень удовлетворенности	От 9 до 10
Средний уровень удовлетворенности	От 7 до 8
Низкий уровень удовлетворенности	От 5 до 6
Уровень неудовлетворенности	Менее 5

Степень удовлетворенности специалистов и руководителей турагентства «Экзотика» основными стимулирующими факторами, такие как моральное поощрение, карьерный рост, системы обучения, компенсирующие и стимулирующие надбавки представлен на рисунке 15.

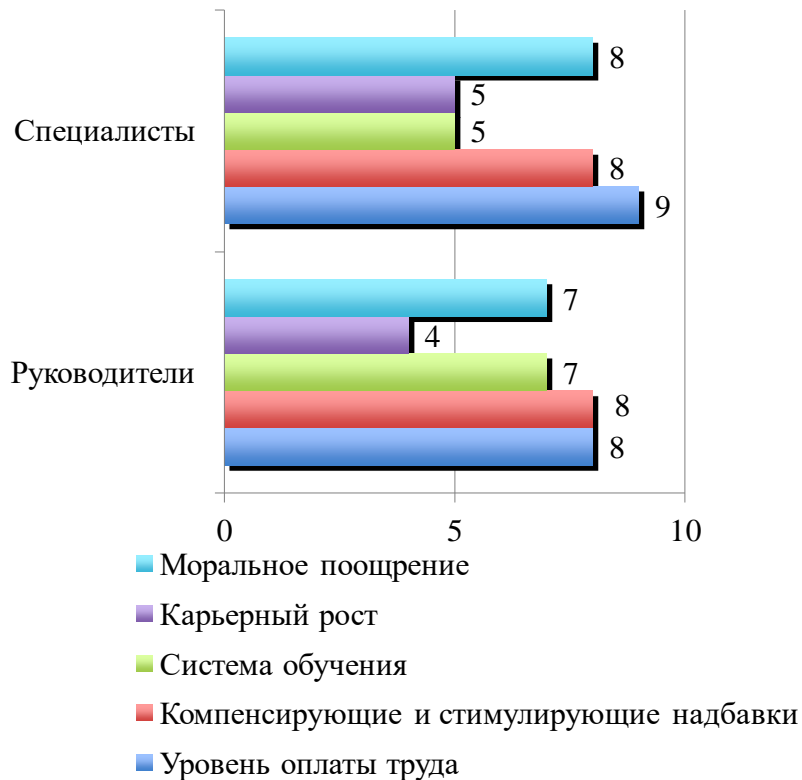


Рисунок 15 - Степень удовлетворенности сотрудников турагентства «Экзотика» основными стимулирующими факторами

Сотрудникам было предложено оценить по десятибалльной шкале 5 факторов с позиции важности каждого из них и степени удовлетворенности им в данной компании. Для достоверности результатов был проведен опрос всех сотрудников. Анкетирование проводилось анонимно, в спокойной обстановке, что способствует повышению объективности и достоверности результатов.

Система стимулирования персонала турагентстве «Экзотика» основана на окладной системе оплаты труда, дополненной выплатой различных надбавок и премий.

Таким образом, можно сделать вывод, что у различных категорий сотрудников турагентства «Экзотика» потребности в стимулирующих факторах различные. Исходя из этого, необходимо выстраивать систему стимулирования, используя при этом дифференцированный подход.

### Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ТУРАГЕНСТВА «ЭКЗОТИКА»

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию стимулирования персонала организации

В таблице 17. представлены положительные, отрицательные стороны и возможные пути решения.

Таблица 17 - Положительные, отрицательные стороны и возможные пути решения.

Положительная сторона	Отрицательная сторона	Возможные пути решения
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Хорошая репутация;</li> <li>- наличие постоянных клиентов;</li> <li>- наличие связей в сфере гостиничных услуг в разных городах и странах;</li> <li>- опытные менеджеры по туризму, хорошо знающие сферу своей деятельности;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неэффективная система стимулирования персонала;</li> <li>- текучесть кадров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Надбавка к окладу за выслугу лет и за каждый год работы 2-3 %</li> <li>- Премия за каждый заказ, превышающий 10000 рублей.</li> <li>- Проведение курсов по повышению компьютерных навыков.</li> <li>- Награждение грамотами</li> <li>- Занесение на доску почета</li> <li>- Персональная публичная похвала</li> </ul>

Принципы стимулирования персонала турагентства «Экзотика» можно представить как основополагающие идеи и правила поведения руководителя по осуществлению управленческих функций, как важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления.

Предложим основные принципы стимулирования персонала в турагентстве «Экзотика»:

- Принцип социальной ориентации управления. В системе управления

учитываться должны три фактора: люди, финансы и техника. Согласно иерархии на первом месте должны стоять люди – коллектив организации. Руководитель турагентства «Экзотика» должен рассматривать все затраты на персонал как активы компании, которые надо грамотно использовать.

- Принцип научной обоснованности. Необходимо, чтобы руководитель турагентства «Экзотика» свои управленческие действия осуществлял на базе применения научных методов и подходов. Необходимо целенаправленное воздействие на коллектив в целом или на отдельные его звенья на основе познания и использования объективных закономерностей в процессах обеспечения оптимального функционирования всей организации.

- Принцип системности. Руководитель турагентства «Экзотика» должен всесторонне прорабатывать принимаемые решения, анализировать все возможные варианты их реализации, координировать усилия на различных направлениях.

- Принцип эффективности (оптимальности). Организация должна ставить конкретные цели и достигать их в поставленные сроки и при меньших затратах материальных средств и человеческой энергии. В нашем случае целью организации является получение прибыли и повышение процесса управления мотивацией персонала.

- Принцип стимулирования. Наиболее общим выражением этого принципа является сочетание материальных и моральных стимулов повышения трудовой активности и социально-психологического климата.

Рекомендации для материально-денежного стимулирования в турагентстве «Экзотика».

Одним из способов стимулирования работников могут быть льготы и выплаты: оплата праздничных дней; оплата отпуска; оплаченное время перерыва на отдых и обед; медицинское страхование; оплата декретного отпуска.

Рекомендуется ввести:

денежные поощрения в честь юбилея;

доплата сотрудникам за выслугу лет.

система бонусов.

В таблице 18 представлена система премирования, которая позволит в первые годы работы сотруднику быстро наращивать процент надбавки.

Таблица 18 - Рекомендуемая надбавка к окладу по выслуге лет в турагентстве  
«Экзотика»

Надбавка	Стаж работы в организации, лет.									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	3%	7%	10%	13%	15%	17%	19%	21%	23%	25%

Система бонусов способствует стимулированию всех категорий сотрудников в организации. В таблице 19 предложена матрица бонусов, причем она построена так, чтобы максимально возможный бонус был труднодостижим.

Сотрудник премируется за каждый разработанный им заказ, превышающий 10 тыс. руб. в соответствии с нижеприведенной платежной матрицей.

Таблица 19 - Матрица бонусов стимулирования менеджеров турагентства  
«Экзотика»

Сумма продаж, руб.	10000-15000	15000-25000	25000-40000	40000-70000	70000-90000	90000 и выше
Премии менеджеров, руб.	1000	1500	2000	3000	4000	5000

Матрица бонусов, рассчитанная для менеджеров, но также будет распространяться и остальные категории персонала турагентства.

Согласно штатному расписанию данных сотрудников насчитывается 13 человек.

Для турагентства «Экзотика» можно предложить также систему показателей, которая бы способствовала формированию премиальных

выплат иным категориям сотрудников (таблица 20).

Таблица 20 - КРІ для сотрудников турагентства «Экзотика» и порядок их расчета

Показатели	Порядок расчета
Количественные показатели	
Выполнение плана по выручке	Фактический объем выручки / Плановый объем выручки
Выполнение плана по прибыли	Фактическая прибыль / Плановая прибыль
Выполнение плана по рентабельности продаж	Фактическая рентабельность продаж / Плановая рентабельность продаж
Качественные показатели	
Текучесть кадров	Фактическое число уволившихся сотрудников / Плановое число уволившихся сотрудников
Выполнение плана по количеству обслуживаемых клиентов	Фактическое количество обслуживаемых клиентов / Плановое количество обслуживаемых клиентов
Выполнение плана по привлечению новых клиентов	Фактическое количество новых клиентов / Плановое количество новых клиентов

Данные мероприятия позволят предприятию получить следующие конкурентные для турагентства «Экзотика»:

- большие возможности для карьерного роста, большее удовлетворение от своего труда.
- новые возможности морального и материального вознаграждения.
- повышение гарантий занятости в результате роста эффективности организации.

Далее рассмотрим мероприятия по разработке программ обучения и повышения квалификации.

- Проведение курсов по повышению компьютерных навыков.

Необходимость обучения сотрудников компьютерным навыкам связана с фактом внедрения компьютерных программ в деятельность компании, а также повышения производительности труда.

Компьютерные навыки обеспечивают более высокую степень квалификации сотрудников туристического агентства.

Если без иностранного языка в наше время обойтись сложно, но в крайнем случае можно, то без навыков работы на персональном компьютере



уж точно никуда.

Современную жизнь сложно представить без компьютерных технологий. Владение компьютером стало такой же необходимостью, как и умение читать и писать, которому нас начинают обучать еще в детстве. На сегодняшний день навыки работы с компьютером требуются практически в любой сфере деятельности, знание основных компьютерных программ является обязательным условием приема на работу.

Компьютерные навыки – это владение компьютером на уровне уверенного пользователя. То есть, знание основных составляющих компьютера, умение набирать, форматировать и размножать текст, составлять таблицы и работать с ними. Это умение находить информацию в сети Интернет и скачивать то, что необходимо. Умение пользоваться электронной почтой и различными поисковыми системами, создавать файлы, систематизировать материал и некоторые другие знания, которые помогают быть в жизни успешным человеком.

Компания «Лидер» предлагает различные курсы для успешного освоения компьютерной грамоты. Опытные преподаватели с профильным образованием, современная техника, новейшее программное обеспечение. Современные методики изложения программы делают учебный процесс эффективным, а индивидуальный подход к каждому слушателю гарантирует качественное усвоение материала.

При выборе обучения на базе Учебного центра: бесплатная аренда класса и техники, комфортабельные условия и возможность использования программного обеспечения.

Удобный график обучения (согласуется под требования заказчика) с возможностью обучения в кратчайшие сроки, установленные временным лимитом запуска программ «1С».

Возможность выбора оптимальной продолжительности и темпа обучения.

Углубленное обучение с большим количеством практических примеров.

Разработка индивидуальной программы с учетом уровня подготовки сотрудников.

Разделение пользователей на функциональные группы.

Возможность обучения разных отделов разным блокам единого курса.

Возможность разработки индивидуальных пользовательских инструкций.

Возможность разработки методических пособий.

Проведение аттестации сотрудников при необходимости.

Возможность заказа экспресс-курса, чтобы освежить знания, проконсультировать по накопившимся вопросам спустя 1-6 месяцев после обучения.

Обучение может осуществляться на отраслевой или типовой доработанной конфигурации.

Снижение рисков при приобретении нового программного обеспечения и/или доработке программы.

Конфиденциальность (отсутствие на обучении сотрудников сторонних компаний).

- Отправка сотрудников в рекламные туры.

Данное мероприятие предполагает, что сотрудник турагентства едет, например, в Турцию, на 2 недели с целью осмотра отелей, достопримечательностей, знакомства с культурой страны и исследование прочих особенностей отдыха. При этом стоимость такого тура для сотрудника составляет 10% от обычной цены. Такие рекламные поездки будут играть двоякую роль:

- ознакомление с туром глазами самого сотрудника компании;

- отдых сотрудника по очень низкой цене.

Такой элемент является дополнительным методом стимулирования

труда сотрудников компании с целью попасть именно в такую поездку.

Таким образом, для турагентства «Экзотика» были предложены следующие мероприятия представленные в таблице 21.

Таблица 21 - Сводный перечень мероприятий по стимулированию персонала

Материальные		Нематериальные	
Перечень	Необходимые затраты, тыс. руб.	Перечень	Необходимые затраты, тыс. руб.
Разработка системы вознаграждения	45	Проведение курсов по повышению компьютерных навыков персонала	49
Разработка системы премирования	40	Отправка сотрудников в рекламные туры	84
		Внедрение должности менеджера по работе с персоналом	208
Итого	85	Итого	341

Общая сумма затрат на разработку системы вознаграждения и премирования составляет 85 тыс. руб. Данные затраты связаны с привлечением специалистов для оценки и формирования КРІ для каждой должности в организации.

Как видно в структуре затрат, наибольшую долю занимают разовые затраты по нематериальному стимулированию.

Рекомендации для нематериального стимулирования в турагентстве «Экзотика».

Нематериальная мотивация сотрудников при правильной стратегии управления может оказаться эффективным инструментом. Методы нематериальной мотивации персонала помогут держать сотрудников в «тонусе», стимулируя творческую активность, повышение профессионального уровня.

Рекомендации для нематериального стимулирования в турагентстве «Экзотика».

- Психологическая мотивация. Основана на потребности каждого человека в общении. Мотивировать нематериально методом психологической мотивации необходимо в первую очередь. Работа над созданием благоприятной обстановки в коллективе строится с учетом интересов всех сотрудников. Также в этом виде мотивации важную роль играет пример и авторитет руководителя, регулярное проведение корпоративных мероприятий.

- Моральная мотивация. Затрагивает потребность в уважении со стороны коллектива и руководства компании. Наиболее эффективный инструмент – признание заслуг, для чего можно использовать устную публичную похвалу, доску почета, знаки отличия и грамоты, благодарность.

### 3.2. Оценка эффективности разработанных рекомендаций

- Совершенствование организационной структуры управления подразумевает внедрение должности менеджера по работе с персоналом.

Расчет затрат на найм менеджера по работе с персоналом приведен в таблицах 22. и 23.

Таблица 22 – Расчет затрат на найм менеджера по работе с персоналом, руб.

Наименование затрат	Оклад	Затраты в год
Заработная плата менеджера по работе с персоналом	17000	204000

Расчет затрат на оплату труда нового сотрудника представлен в таблице 23.

Таблица 23 - Расчет затрат на оплату труда нового сотрудника

Наименование затрат	Периодичность объявлений	Стоимость, руб.
Объявления в газете	2 раза в неделю	1000
Объявления в интернете	1 раз в 5 дней	180
Объявления в журнале	2 раза в месяц	3000
Итого		4180

Таким образом, в проектируемом году на найм нового сотрудника потребуется 208180 рублей. От данного мероприятия ожидается увеличение выручки от реализации на 5%

Расчет затрат на рекламные туры для сотрудников представлены в таблице 24.

Таблица 24 - Затраты на рекламные туры для сотрудников

Название тура	Стоимость одного тура, руб.	Количество человек, чел.	Сумма, руб.
Турция	6000	2	12000
Египет	6900	3	20700
Прага	7300	1	7300
Испания	9000	1	9000
Итого		7	49000

От данного мероприятия ожидается увеличение выручки от реализации на 4%.

Расчет затрат на проведение курсов по повышению компьютерных навыков представлен в таблице 25.

Таблица 25 - Затраты на проведение курсов по повышению компьютерных навыков

Название курса	Цена курса (в мес.)	Продолжительность обучения. (мес.)	Количество человек, чел.	Стоимость, руб.
Курс повышения компьютерных навыков	5000	3	5	75000

Мероприятия по оценке персонала и его мотивации. Расчет затрат на разработку системы мотивации представлен в таблице 26.

Таблица 26 - Сумма вознаграждения персонала, руб.

Вознаграждение	Сумма
За перевыполнение плана продаж	4000
За отсутствие прогулов	1500
За сверхурочную работу	3000
Итого	8500

Для выплаты премий необходимо сформировать в дополнение к фонду оплаты труда, премиальный фонд в размере 324000 рублей. От данного мероприятия ожидается увеличение выручки от реализации на 2,5%.

Расчет эффективности от реализации предложенных мероприятий представлен в таблице 27.

Таблица 27 - Эффективность от реализации предложенных мероприятий

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.	Эффективность, тыс. руб.
Введение должности менеджера по работе с персоналом	208,18	404,31
Проведение курсов по повышению компьютерных навыков персонала	75	404,31
Проведение рекламных туров для сотрудников	49	606,4
Разработка системы вознаграждения персонала	85	1010,7
Итого	417,18	2425,7

Таким образом по таблице 27 можно сделать выводы: затраты от реализации предложенных мероприятий составят 417,18 тыс. руб., а эффективность от мероприятий 2425,7 тыс. руб.

Прирост показателей в плановом году свидетельствует о положительной динамике развития турагентства «Экзотика» в результате внедрения мероприятий. Основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия представлены в таблице 28.

Таблица 28 - Прогноз основных экономических показателей деятельности турагентства «Экзотика» после внедрения рекомендаций

Наименование показателей	Ед. Измерения	Величина показателя		Изменение показателя	
		2018	Прогноз	Абс.	Темп роста, %
Выручка реализации от	тыс. руб	30674	33099,7	2425,7	107,9
Численность персонала	чел.	21	22	1	4,5
Фонд заработной платы персонала	тыс. руб	5409,8	6450	1140,2	119,2
Среднегодовая заработная плата работающего 1	тыс. руб	257,6	293,2	35,6	113,8

## Окончание таблицы 28

Рентабельность продаж	%	13,6	16,4	2,8	120,5
Коэффициент текучести кадров	%	38	13	-25	46,4
Коэффициент постоянства кадров	%	61	91	30	149,2

Данные таблицы 28 свидетельствуют о том, что выручка от реализации увеличится на 7,9%, численность персонала увеличилась на 1 сотрудника отсюда и фонд заработной платы увеличился на 204 тыс. Руб. или на 2,3%. Рентабельность продаж и рентабельность деятельности увеличились на 2,8% и 4,9% соответственно, коэффициент текучести кадров снизится с 38% до 13%, коэффициент постоянства кадров увеличится до 91%.

Наряду с оценкой экономической эффективности были проанализированы возможные риски, с которыми может столкнуться руководство турагентства «Экзотика» при реализации мероприятий.

Оценка значимости возможных рисков, возникающих в ходе реализации мероприятий, производится при помощи экспертов (таблица 29).

Таблица 29 - Экспертная оценка рисков, связанных с реализацией предлагаемых мероприятий для турагентства «Экзотика»

Вид риска	Вероятность возникновения (Pi)	Степень влияния (Ci)	Ранг (R0)	Интегральный показатель
1. Финансовые риски	0,3	10	5	15,0
2. Социальные риски	0,2	23	4	18,4
3. Коммерческие риски	0,1	10	3	3,0

Основной риск, связанный с реализацией программы – финансовый, который предполагает под собой напрасную трату денег.

В процессе управления рисками, после ранжирования и определения их значимости для турагентства «Экзотика» разрабатывается комплекс

мероприятий, направленных на нейтрализацию их действия, расположенные в таблице 30.

Таблица 30 - Мероприятия по устранению рисков, связанных с реализацией предлагаемых мероприятий

Вид риска	Способы защиты от рисков
Финансовый риск	Жесткий контроль на всех стадиях проведения и организации мероприятия
Социальный риск	Привлечение специалиста в области оценки персонала Отслеживание психологического климата, беседы с персоналом
Коммерческий риск	Жесткий контроль на всех стадиях проведения и организации мероприятия

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение предлагаемой программы целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность совершенствования трудового потенциала персонала турагентства «Экзотика», но и системы кадрового менеджмента в целом, а также способствует достижению поставленных целей организации.

В целом, можно сказать, что реализация предлагаемых мероприятий приведет к росту производительности труда, снижению текучести кадров, улучшению морально-психологического климата в коллективе, это положительно скажется на финансовых результатах работы турагентства «Экзотика».



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты стимулирования труда персонала. На основании проведенных теоретических исследований, был сделан ряд следующих выводов.

Система стимулирования нацелена на увеличение эффективности использования труда персонала за счет использования системы материальных и нематериальных стимулов. Компании, сотрудники которых имеют желание развиваться и совершенствоваться, могут значительно стремительнее применять новые способы ведения бизнеса, работают эффективнее своих конкурентов и более легко подстраиваются под изменяющиеся условия окружающей среды.

Система стимулирования является одним из факторов, оказывающих влияние на кадровый потенциал организации наряду с обучением, оценкой персонала.

Оценка системы стимулирования проводится по таким направлениям, как: удовлетворенность работников условиями труда, показатели текучести персонала, показатели конкурентоспособности, а также производительности труда.

Для организации эффективного стимулирования труда персонала необходимо, чтобы данный процесс был основан на ряде ключевых принципов, основополагающими среди которых являются: принцип комплексности и системности, регламентации и специализации, а так же принципы объективности, адекватности, значимости.

Размер целенаправленного воздействия зачастую превышает усилия, прилагаемые сотрудником для получения благ. Сложность и неоднозначность постановки системы стимулирования является причиной прихода многих компаний к необходимости пересмотра имеющихся

способов и методов, применяющихся на предприятии в тот или иной период времени.

Во второй главе выпускной квалификационной работы была проведена оценка эффективности системы стимулирования персонала в турагентстве «Экзотика». В рамках данной главы была представлена общая характеристика организации, проведен анализ кадрового потенциала и системы стимулирования персонала организации.

Анализ кадрового потенциала свидетельствует о том, что в организации работают сотрудники высокой квалификации, более половина имеет высшее образование. Почти 50% сотрудников старше 26 лет, при этом многие сотрудники работают в компании менее 5 лет. Текучесть персонала в организации имеет высокий уровень, как и оборот кадров в целом. Анализ производительности и оплаты труда позволил сделать вывод о том, что за последний год существуют проблемы в области стимулирования, что необходимо проанализировать более детально.

В третьей главе были разработаны мероприятия по совершенствованию стимулирования персонала турагентства «Экзотика», дана их социально-экономическая оценка.

В качестве рекомендаций были предложены доплата сотрудникам за выслугу лет и система бонусов менеджерам в зависимости от объема личных продаж. Также предложена система КРІ для совершенствования системы и стимулирования в турагентстве «Экзотика». Общие затраты на совершенствование системы стимулирования сотрудников организации составят 417 тыс. руб. Согласно прогнозу выручка от реализации увеличится на 2425,7 тыс. руб. или на 107,9%.

Реализация предлагаемых мероприятий приведет к росту производительности труда, снижению текучести кадров, а также положительно скажется на финансовых результатах работы турагентства «Экзотика».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учеб. / Алавердов А.Р. – М.: Соминтэк, 2014. – 403 с.
2. Алексина, С.Б. Методы стимулирования: Учебник. – М.: ФОРУМ, 2016. – 304 с.
3. Арутюнов, В.В., Волковысский, И.В. и др. Управление персоналом / В.В. Арутюнов – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 348 с.
4. Асалиев, А.М. Оценка персонала в организации / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 171 с.
5. Асалиев, А.М. Экономика и управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / А. Асалиев.– Москва: ИНФРА–М, 2014. – 143 с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Учебное пособие. Под ред. Базарова Т.Ю. и Еремина Б.А. – Издательство: Академия, 2015. – 473 с.
7. Белашова, В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2017. – Т. 2. № 4. – С. 179-181.
8. Бурова Е.В. Анализ социально-психологического климата трудового коллектива / Е.В. Бурова // Наука и современность. – 2014. – №5. – С. 127-132.
9. Бухалов, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 191 с.
10. Биктяков, К.С. Мотивация персонала организации в современных условиях / К. С. Биктяков // Машиностроитель. – 2015. – № 4. – С. 10-16.
11. Борисова, Н. Роль коучинга в управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 11. – С. 91-100.
12. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика; Проспект. – Москва, 2015. – 688 с.
13. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский. – М.: Гардарики,

2014. 528 с.

14. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2015. – 448 с.

15. Генкин, Б.М. Экономика труда: Учебник / Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2015. – С. 432.

16. Герш, М.В. Развитие персонала // Отдел кадров коммерческой организации. – 2014. – № 1. – С. 55-59.

17. Горбунова, М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления. – М.: Книга по Требованию, 2016. – 224 с.

18. Дмитриев, Ю. Управление персоналом в современных условиях. – Владимир, Собор, 2016. – 272 с.

19. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. - М.: Магистр, 2018. - 287 с.

20. Дейника, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2017. – 292 с.

21. Думенко, Е.В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации /Е.В. Думенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. № 6. С. 60-62.

22. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности. / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 313 с.

23. Ермаков, В.В. Менеджмент организации / В.В. Ермаков – М.; ЭКСМО, 2015. – 342 с.

24. Закирьянова, Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. 2017. № 3. С. 64.

25. Карманова, А.В. Понятие оценки персонала и ее роль в

управлении персоналом // Молодой ученый. – 2017. – №9. – С. 409-411.

26. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом / В.А. Коноваленко, М.В. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2014. – 478 с.

27. Коротков, Э. М. Менеджмент: / Э. М. Коротков. — М.: Издательство Юрайт ; ИД Юрайт, 2015. – 240 с.

28. Комиссарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами // Т.А. Комиссарова – М.: Дело, 2015. – 259 с.

29. Крамарова, В.Ю. Теоретические основы управления трудовым потенциалом предприятия // Символ науки. – 2018. – №5. – С. 76-79.

30. Крестьянская, Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации // Контентус. 2016. – №2. – С.75.

31. Крюкова, Е.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Минева О К., Арутюнян С.А. и др. – М.: Альфа-М:НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.

32. Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации: Монография / Кузьмина Н.М. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 168 с.

33. Коллинз Дж. Менеджмент персонала – М.: Маркетинг, 2014. – 302 с.

34. Ловчева, М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 524 с.

35. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2014. – С. 320.

36. Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учебное пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2014. –С. 360.

37. Маслова, В.М. Технологии обучения и развития персонала в организации: учеб. / под ред. М.В. Полевой. – М.: Вузовский учебник:

ИНФРА-М, 2017. – 256 с.

38. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учеб. / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.

39. Минева, О.К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. – М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 140 с.

40. Минева, О.К. Оплата труда персонала: Учебник / О.К. Минёва. – М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 192 с.

41. Миненкова, З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. № 7 (17). С. 7.

42. Настинова, Ц.С. Управление персоналом в современных условиях // Молодой ученый. – 2016. – №8. – С. 632-634.

43. Пилипенко, Н.М. Формирование квалифицированных рабочих кадров / Н.М. Пилипенко – М.: Экономика, 2014. – 243 с.

44. Райченко, А.В. Менеджмент / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 342 с.

45. Рогуленко, Т.М. Технологии управления персоналом: учебник /Т.М. Рогуленко. – Москва: КноРус, 2014. – 432 с.

46. Рофе, А.И. Экономика труда: Учебное пособие / А.И. Рофе. – М.: КноРус, 2017. – С. 240.

47. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А.В. Ребров. — М.: ИНФРА-М, 2016. – 346 с.

48. Сазыкина С.А. Стратегия кадрового менеджмента: учеб. пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина; под общ. ред. проф. С.Д. Резника. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 167 с.

49. Самыгин, С.И. Социология и психология управления / С.И. Самыгин, Колесникова Г.И., С.Н. Епифанов. – М.: КноРус, 2015. – 254 с.

50. Соломанидина, Т.О. Кадровая безопасность компании: учеб. пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. –

М.: ИНФРА-М, 2017. – 559 с.

51. Тебекин, А.В. Менеджмент: учеб. / А.В. Тебекин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 384 с.

52. Тимофеев, А.А. Менеджмент персонала / А.А. Тимофеев – СПб.: Наука, 2015. – 205 с.

53. Фадеева Д.Р. Пути улучшения использования персонала // Теория и практика современной науки. – 2016. – № 5 (11). – С. 972-974.

54. Чуланова, О.Л. Консалтинг персонала: учеб. пособие / О.Л. Чуланова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 196 с.

55. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 364 с.

56. Чижов Н.А. Персонал предприятия: технология управления и развития, М.: Издательский центр «Анкил», 2014. – 139 с.

57. Щипанова Д.Г. Экономика труда: Учебник / Д.Г. Щипанова, И.В. Мелкумова. – М.: РИОР, 2015. – 156 с.

58. Яковлева, И. Управление персоналом в организации / И. Яковлева // Управление персоналом. – 2017. – №5. – С. 24-26.

59. Изосимова И.Ю., Рабцевич А.А. Основные факторы развития кадрового потенциала на предприятии // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – №1. Ч.2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/01/445491> (дата обращения: 02.04.2019).

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использующие в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

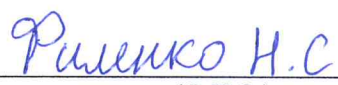
Библиография 59 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.



(подпись)

« 11 » июня 2019г.  
(дата)



(Ф.И.О.)

Нормоконтроль пройден



(подпись)

« 11 » июня 2019г.  
(дата)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева  
(Ф.И.О.)