

УДК 331.101.3

БАСОВА ОЛЬГА ВИКТОРОВНА

начальник отдела международных программ, АО НПО
«Электронное приборостроение»,
e-mail: office@npoepr.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2020-02-89-99

СИСТЕМА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. Цель работы. Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала как фактора повышения эффективности деятельности организации – турагентства ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП». **Метод или методология проведения работы.** Методологической базой проведённой работы являются такие методы исследований, как сравнительный и экономико-статистический анализ на основе результатов деятельности организации. **Результаты.** При разработке системы мотивации персонала сделана попытка увязать стратегические цели фирмы с личными целями сотрудников турагентства. Для этого предложен инструмент на основе использования показателей эффективности, привязанных к системе мотивирования персонала, обеспечивающий однозначное понимание стейкхолдерами критериев успешности и результативности решения поставленных задач. Среди нематериальных стимулов для работников турагентства предложено внедрение гибких графиков работы, компенсация затрат на питание, оплата транспортных расходов, внедрение добровольного медицинского страхования. **Область применения результатов.** Эффективность работы персонала определяется как социально-экономическая категория, которая отражает реальный уровень отдачи труда при необходимом обеспечении персонала основными и оборотными фондами в условиях негативного влияния нестабильной внешней среды, что позволяет более полно охарактеризовать основные принципы процесса формирования трудового потенциала для туристических фирм с линейно-функциональной структурой. **Выводы.** Общий доход турагентства в результате предложенных мероприятий составит 3423,6 тыс. руб. Экономический эффект от внедрения мероприятий – 3083,6 тыс. руб. Срок окупаемости мероприятий – 0,1 года. Приведённые показатели свидетельствуют об эффективности предложенных мероприятий для совершенствования системы мотивации персонала.

Ключевые слова: система мотивация персонала, личная эффективность, производительность труда, трудовой потенциал, организационная структура.

BASOVA OLGA VIKTOROVNA

head of international programs Department, JSC NGO
«Electronic instrumentation»,
e-mail: office@npoepr.ru

A SYSTEM FOR IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONS PERFORMANCE BASING ON DEVELOPMENT OF STAFF MOTIVATION FACTORS

Abstract. Purpose of work. The purpose of the work is to develop measures to improve the system of personnel motivation as a factor in improving the efficiency of the organization-travel Agency "TOUR EXPERT VIP" LLC. **Method or methodology of the work.** The methodological basis of this work is such research methods as comparative and economic-statistical analysis based on the results of the organization's activities. **Results.** When developing a staff motivation system, an attempt was made to link the company's strategic goals with the personal goals of travel Agency employees. For this purpose, we propose a tool based on the use of performance

indicators linked to the system of personnel motivation, which provides an unambiguous understanding of the criteria for success and effectiveness of solving tasks by stakeholders. Among the non-material incentives for employees of the travel Agency, the introduction of flexible work schedules, compensation for food costs, payment of transport expenses, and the introduction of voluntary medical insurance are proposed. **Scope of the results.** Staff performance is defined as a socio-economic category that reflects the real level of labor productivity with the necessary provision of staff with fixed and revolving funds under the negative influence of an unstable external environment, which allows us to more fully characterize the main principles of the process of forming labor potential for travel companies with a linear-functional structure. **Conclusions.** The total revenue of the travel Agency as a result of the proposed measures will amount to 3423.6 thousand rubles. The economic effect of implementing the measures is 3083.6 thousand rubles. The payback period for events is 0.1 years. These indicators indicate the effectiveness of the proposed measures to improve the system of personnel motivation.

Keywords: personnel motivation system, personal efficiency, labor productivity, labor potential, organizational structure.

Введение. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что высокая эффективность работы персонала является основой устойчивого экономического роста. События, произошедшие в мире в первое десятилетие XXI в., во многом определили новые направления в деятельности субъектов хозяйственного взаимодействия, что не могло не повлиять на изменение подходов к деятельности менеджеров в сфере управления персоналом. Обеспечивая эффективность деятельности предприятия через уровень производительности труда, профессиональные знания и навыки, профессионализм, отношение к выполнению своих обязанностей, персонал предприятия становится стратегическим ресурсом [1–5].

Цель работы – разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала как фактора повышения эффективности деятельности организации.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- определить принципы, направления, сущность мотивации персонала;
- дать характеристику системы мотивации персонала на предприятии;
- рассмотреть КРІ как ключевые показатели эффективности в системе мотивации персонала;
- выявить особенности управления персоналом ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП»;
- провести оценку эффективности системы мотивации персонала предприятия;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала;
- провести оценку эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования выступает ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП».

Предметом исследования является система мотивация как фактор повышения эффективности деятельности персонала.

Методологической базой исследования являлись такие методы исследования, как сравнительный анализ, экономико-статистический анализ.

Факторы мотивации и модели эффективности работы персонала

Эффективная деятельность предприятия напрямую связана с грамотным управлением персоналом. Осознание важности экономического эффекта и эффективности (рентабельности, результативности) хозяйственного процесса, путей и факторов их повышения способствуют достижению поставленной цели, повышению конкурентных преимуществ в условиях динамичной рыночной среды.

Ряд авторов эффективность считают ключевой проблемой экономики, поскольку правильное понимание этой категории, умение точно ее измерить и на основе этого находить новые резервы ее повышения является основным профессиональным назначением экономистов [1–5].

В научных трудах до сих пор нет однозначных трактовок данной социально-экономической категории. Иногда эффективность считают искусственно вымышленным показателем, в котором нет необходимости при оценке результатов хозяйственной деятельности; в

других случаях его отождествляют с другими категориями, предоставляя неточное содержание при трактовке [1–5].

Х.Я. Галиуллин, Г.П. Ермаков, М.В. Симонова отмечают, что содержание эффекта заключается в том, что это положительный результат деятельности. Эффект рассматривается как абсолютный показатель, который характеризует достигнутый в определенной форме (денежной, социальной, экологической и др.) результат [1–5].

Эффективность деятельности работника будет зависеть от того, насколько он профессионально справляется с поставленными целями и задачами. Эффективность работы персонала находится под влиянием различных факторов – мотивационных и стимулирующих (рис. 1).



Рис. 1. Факторы, влияющие на эффективность работы персонала

Все факторы роста эффективности труда персонала можно разделить на две обобщающие группы – внешние и внутренние. К группе внешних факторов обычно относятся те, которые объективно находятся вне контроля отдельного предприятия (экономические, политические, природно-климатические и др.), а к внутренним – те, на которые предприятие имеет непосредственное влияние. Именно с изменением внутренних факторов, таких, как объем производства и численность, претерпевает изменения и обобщенный показатель эффективности предприятия – производительность труда.

Маслоу описывает путь от удовлетворения потребностей более низкого до более высокого порядка как рост созревания и движение от реактивных к проактивным моделям поведения. Предлагая возможности в рабочей обстановке, чтобы испытать достижение, завоевать уважение других и учиться, дает людям возможность расти в ответственных, независимых и гибких людей.

Мотивационный потенциал работника – как экономическая категория, определяющая результативность трудовой деятельности и включающая ее потенциал и совокупность мотивов и целей, которые характеризуют механизм активизации, т. е. процесс формирования и реализации мотивов работников, отражается в конечных результатах труда. Мотивационные ресурсы предприятий представляют собой совокупность методов, средств и управленческих решений, направленных на закрепление положительного трудового поведения или опережений, влияют на процессы формирования и активизации соответствующих мотивов у работников с целью наиболее эффективного достижения целей предприятия и удовлетворения их потребностей.

Процессуальные теории мотивации считаются более современными, чем содержательные теории. Процессуальная теория специально не оспаривает существование потребностей, напротив, она использует теории содержания в качестве основы для своих исследований, но у них есть твердое убеждение, что поведение определяется не только потребностями.

Организационная структура ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП»

ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» (Москва; ИНН 9721058885) зарегистрировано 22 ноября 2013 г. Основные виды деятельности ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП»: деятельность туристических агентств (79.11), торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах (47.75), торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети Интернет (47.91).

В 2017 г. компания реализовала более 50 000 турпакетов, клиентам предлагается гибкая ценовая политика, качественный контент – красочные фото отелей и курортов, база отзывов. Компания предоставляет туры в Австрию, Турцию, Грецию, Хорватию, Болгарию, ОАЭ, Че-

хию, Таиланд, Кубу, Кипр, Черногорию, а также еще в 80 стран.

Направления туризма, в которых специализируется ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП»:

1. Экскурсионно-познавательные туры.
2. Туры на отдых.
3. Туры на лечение.
4. Конгресс-туры.

Разновидности предоставляемых фирмой туров:

1. Индивидуальные.
2. Групповые.

Программа обслуживания включает:

1. Основные услуги: размещение; транспорт.
2. Дополнительные услуги: питание; оформление медицинской страховки; трансфер; экскурсия; услуги гида; услуги переводчика.

Основными целями ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» являются: получение максимальной прибыли, укрепление позиций на туристическом рынке. Задачи ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» в рамках указанных целей на 2019 г.:

- обеспечить развитие новых туристических направлений;
- достижение долгосрочного сотрудничества с каждым клиентом путем качественного обслуживания и гибкой ценовой политики;
- сформировать положительный имидж предприятия у потенциальных клиентов.

Туристическая компания ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» совместно с сервисом PayLate предлагает воспользоваться услугой «Тур сейчас – оплата потом». Это уникальное предложение позволяет приобрести туры в рассрочку без переплаты, чтобы отправиться в путешествие уже сейчас.

Организационная структура ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» – линейно-функциональная, как и на большинстве российских предприятий.

Штат сотрудников ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» насчитывает 30 человек.

Организационная структура ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» представлена на рис. 2.

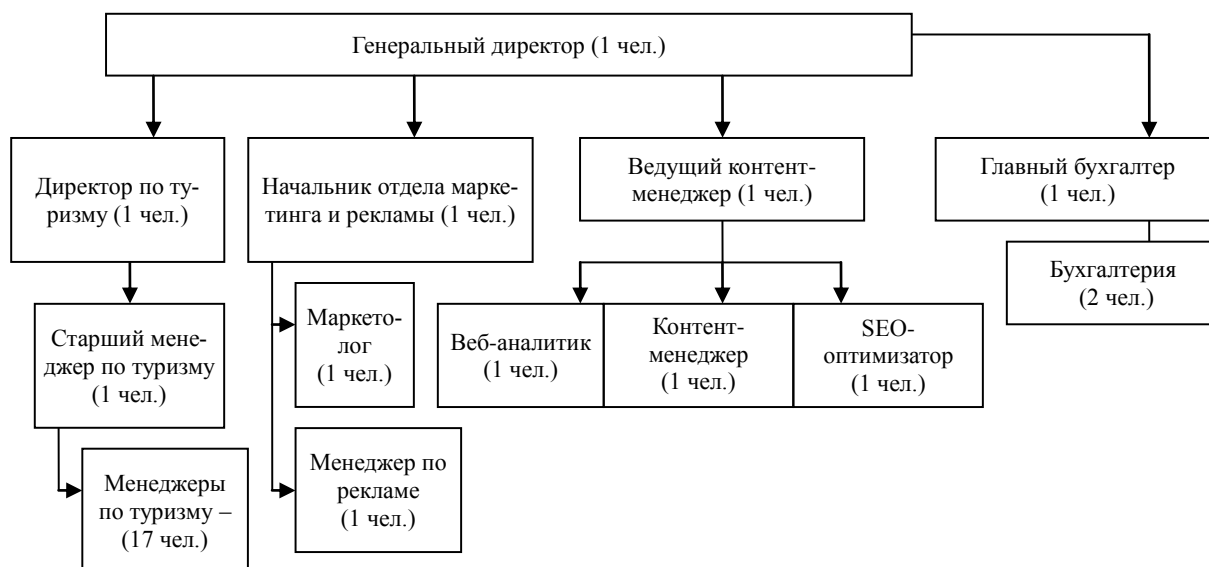


Рис. 2. Организационная структура ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП».

Генеральный директор ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» осуществляет руководство деятельностью директора по туризму, начальника отдела маркетинга и рекламы, ведущего контент-менеджера, а также главного бухгалтера.

Рассмотрим функции основных подразделений и ключевых сотрудников ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП».

Задачи бухгалтерии:

– соответствие осуществляемых хозяйственных операций законодательству РФ, учетной политике общества;

– формирование и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности общества, его имущественном положении, доходах и расходах, а также разработке и осуществлении мероприятий, направленных на укрепление финансовой дисциплины;

– осуществление бухучета хозяйственно-финансовой деятельности, контроль за движением имущества и выполнением обязательств; экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов; сохранностью собственности общества.

Функциями ведущего контент-менеджера являются:

– организация работы по наполнению карточек отелей интернет-магазина туров контентом;

– набор и обучение контент-менеджеров, работающих удаленно;

– написание рабочей документации для менеджеров;

– управление группой контент-менеджеров, удаленно заполняющих каталог интернет-магазина: распределение объема работ по времени и команде; расчет бюджета по проекту; распределение заданий по наполнению среди контент-менеджеров; контроль сроков выполнения, проверка работы, формирование отчетов для руководителя; решение форс-мажорных ситуаций внутри группы и ответы на вопросы;

– выполнение поручений непосредственного руководителя.

Основные функции начальника отдела маркетинга и рекламы:

– определение целей и задач рекламной деятельности;

– стратегическое и тактическое планирование рекламной деятельности турагентства;

– исследование рекламной деятельности конкурентов;

– изучение целевых аудиторий;

– взаимодействие с различными рекламными агентствами;

– взаимодействие с бухгалтерией;

– разработка проекта рекламного бюджета и представление его руководству для утверждения;

– контроль рекламной деятельности.

Функции веб-аналитика:

– составление ежедневной и еженедельной отчетности по ключевым показателям сайта;

– подготовка А/В-тестов и анализ результатов;

– работа с системами веб-аналитики, настройка трекинга всех нововведений;

– аудит работы сайта, анализ UX, пользовательского поведения и аудитории сайта;

– формирование рекомендаций по оптимизации и работе сайта на основе полученных данных.

В задачи SEO-оптимизатора входит:

– сбор коммерческих запросов, их группировка/распределение;

– составление по маске заголовков и meta-тегов для большого числа страниц (на основе сложных шаблонов);

– составление развернутых технических заданий для копирайтеров;

– наращивание качественной ссылочной массы, разработка и реализация новых ссылочных стратегий (не включающих покупку ссылок через линк-брокеров);

– анализ и улучшение поведенческих факторов;

– глубокая web-аналитика в разрезе органического трафика;

– участие в анализе алгоритмов работы поисковых систем и выработке стратегий;

– предложения по улучшению оптимизации, юзабилити, подачи конверсии.

В обязанности менеджеров по туризму входит:

– подбор туров по заявкам клиентов с сайта и с телефона;

– продажа туров по массовым направлениям;

– бронирование туров через системы бронирования туроператоров;

– сопровождение клиента после покупки тура на всех этапах сделки.

Рассмотрим динамику основных финансово-экономических показателей деятельности туристического агентства, представленных в табл.

**Основные финансово-экономические показатели деятельности
ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» за 2017–2018 гг.**

Наименование показателя	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	Отклонение	
				Абсолютное	%
Выручка от реализации продукции, услуг	тыс. руб.	33673	37420	3747	11,13
Численность персонала	чел.	27	30	3	11,11
Среднегодовая выработка 1 сотрудника	тыс. руб.	1247,1	1247,3	0,18519	0,01
Себестоимость, в т. ч.	тыс. руб.	22578	27811	5233	23,18
Фонд заработной платы персонала	тыс. руб.	15000	18010	3010	20,07
Затраты на аренду	тыс. руб.	5780	6200	420	7,27
Затраты на продвижение	тыс. руб.	766	971	205	26,76
Прочие расходы	Тыс. руб.	1032	2630	1598	154,84
Среднегодовая заработная плата 1 сотрудника	тыс. руб.	555,6	600,3	44,78	8,06
Затраты на 1 руб. реализации	коп.	0,67	0,74	0,073	10,84
Прибыль от реализации	тыс. руб.	11095	9609	-1486	-13,39
Рентабельность продаж	%	32,95	25,68	-7,27	–
Рентабельность деятельности	%	49,14	34,55	-14,59	–
Текучесть персонала	%	26,8	28,3	+1,5	–

По данным табл. наблюдается увеличение выручки от реализации услуг на 11,13%, или на 3747 тыс. руб., объем продаж турпакетов составил 37420 тыс. руб. Численность персонала выросла на 3 чел. и составила 30 чел., среднегодовая выработка 1 сотрудника возросла с 1247,1 тыс. руб. до 1247,3 тыс. руб. Годовой фонд заработной платы персонала увеличился на 20,07%, составив 18010 тыс. руб. Соответственно среднегодовая заработная плата 1 сотрудника также изменилась: 55,6 тыс. руб. в 2017 г. и 600,3 тыс. руб. в 2018 г. Показатель себестоимости 2018 г. вырос на 23,18% по сравнению с 2017 г. Затраты на 1 рубль реализации также увеличились незначительно – на 10,84% или на 7,3 коп. Прибыль от реализации услуг сократилась на 1486 тыс. руб. или на 13,39% и составила 9609 тыс. руб. Негативно можно оценить рост текучести персонала ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» в 2018 г. – до 28,3%.

Динамика показателей деятельности турагентства представлена на рис. 3.

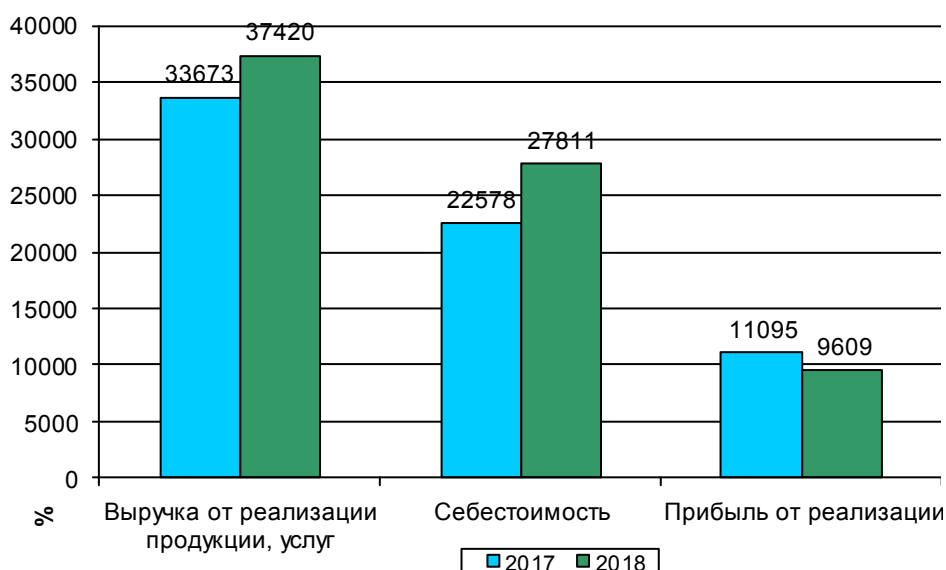


Рис. 3. Основные показатели деятельности ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» за 2017–2018 гг.

Переходя к показателям, характеризующим эффективность деятельности компании, можно отметить, что в 2018 г. рентабельность деятельности снизилась на 14,59% по сравнению с базовым годом и составила 34,55%, а рентабельность продаж снизилась с 32,95% до 25,68% (рис. 4).

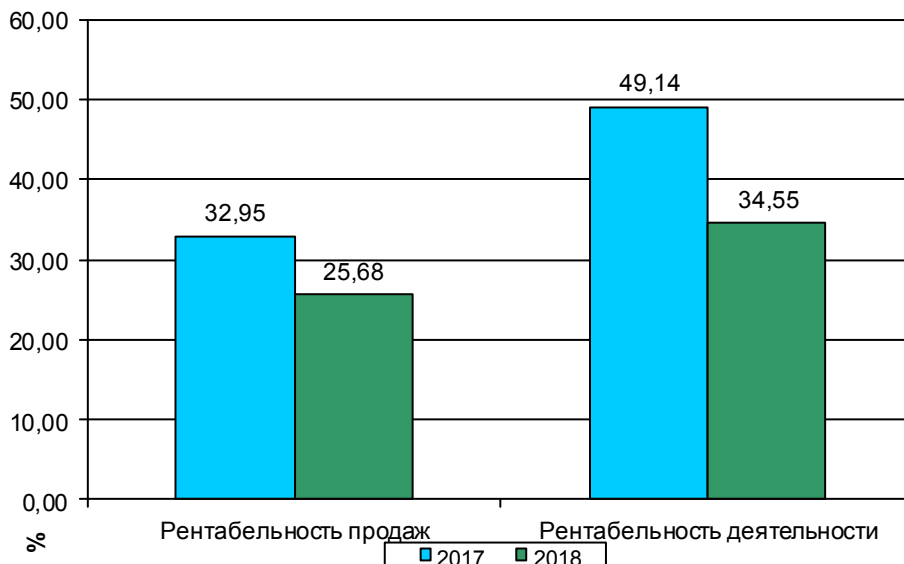


Рис. 4. Динамика значений показателей рентабельности продаж и деятельности ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» за 2017–2018 гг.

Таким образом, ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» предлагает туры от 120 крупных российских туроператоров по всем массовым туристическим направлениям. Деятельность турагентства в 2018 г. была менее эффективной, чем в 2017 г., что можно объяснить как общими негативными тенденциями на туристическом рынке, так и превышением темпов роста себестоимости над темпами роста выручки от реализации турагентских услуг.

Особенности системы управления персоналом ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП»

Трудоустройство в ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» происходит в полном соответствии с трудовым законодательством РФ [1]. В компании действуют разнообразные системы премирования и мотивации персонала с целью вознаграждать за индивидуальные результаты.

В ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» отсутствует должность менеджера по управлению персоналом или служба управления персоналом. Функции управления персоналом в турагентстве выполняют администраторы. Управление персоналом агентства со стороны администратора часто рассматривается в плане контроля выполнения требований трудовой дисциплины, правил корпоративной культуры, обслуживания клиентов, создания и поддержания позитивного психологического климата в коллективе.

Мотивации персонала на предприятии уделяют много внимания. Ведь хорошо понимают, что именно мотивация работников – это один из самых главных «двигателей» человеческой деятельности. Чтобы правильно сформировать механизм мотивации и разработать действительно эффективную систему стимулирования, необходимо знать потребности подчиненных и использовать все возможности для создания таких условий, чтобы у персонала не возникало никакого желания быстрее найти лучшую работу.

Руководитель ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» в процессе деятельности применяет различные методы мотивирования работников.

Элементы моральной мотивации турагентства включают:

- возможность обучения как непосредственно на рабочем месте, так и вне предприятия с частичной или полной оплатой за счет организации;
- льготы по предоставлению бесплатного питания в течение рабочего дня, служебного транспорта, а также возможность пользоваться продукцией (услугами) предприятия по льгот-

ным ценам.

Элементы материальной мотивации:

- премии в размере 7% с продаж в сверхурочное время, а также надбавки к зарплате за напряженные условия труда;
- премии сотрудникам за отзывы-благодарности.

Методы мотивации, направленные на повышение эффективности текущей деятельности предприятия:

- премии в размере 7% с продаж в сверхурочное время, а также надбавки к зарплате за напряженные условия труда;
- премии сотрудникам за отзывы-благодарности.

Разработанные принципы мотивации являются основой, на которой базируется управление на всех уровнях. Большую роль на предприятии играют нематериальные способы мотивации. Они влияют на поведение работников все больше. Работники предприятия любят свою работу, и потому фирма приобретает все большую популярность и количество клиентов постоянно растет. Потому что персонал выполняет ту работу, которая нравится, а это способствует самореализации и самоутверждению, он получает не только удовольствие, но и сможет достичь лучших результатов, потому что будет хорошо мотивированным. К нематериальным методам стимулирования, которые используют в турагентстве, относят организацию обучения и повышения квалификации, различные формы публичного признания, благодарности, грамоты, награды и почетные награды. При смешанных методах мотивирования происходит сочетание материального и нематериального стимулирования. К методам, применяемым входящим: ценные подарки, именные канцтовары, медицинское страхование, возможность бесплатно посещать фитнес-центр, отдых за счет фирмы и прочее.

Организация заработной платы в ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» базируется на таких принципах:

- учитывается размер минимальной зарплаты, который устанавливает государство;
- заработная плата каждого работника зависит от его вклада в общий результат;
- справедливость;
- материальное стимулирование работников к росту производительности его труда;
- анализ заработной платы в конкурирующих фирмах;
- рациональная система оплаты;
- постоянный мониторинг оплаты труда и выплаченных вознаграждений и премий.

В ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» действует эффективная система вознаграждений. Чем больше функций выполняет работник и несет большую ответственность, тем большая доля премий и дополнительных выплат ему принадлежит. Вознаграждения имеют ценность для работников и являются конкурентоспособными по сравнению с другими фирмами. Кроме заработной платы персонал получает премии и бонусы, которые зависят от производительности его труда, количества привлеченных клиентов, выполнения производственных задач и функций, конечных результатов деятельности. Премии получают работники за особые творческие успехи, а также за выполнение важных задач.

В ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» уделяют много внимания современным методам мотивации: создание благоприятного психологического климата, справедливое распределение доходов, высокая степень ответственности, возможности для обучения и развития, признание и одобрение результатов труда. Внутренние стимулы играют важную роль при осуществлении стимулирования. Если работник чувствует, что его эксплуатируют, он всегда будет недоволен своей работой. Возможность проявлять свою фантазию, творчество и инициативность вызывает желание вложить больше сил в работу, лучше проявить себя и достичь высших результатов. Персонал туристического предприятия может реализовать свой потенциал и получить справедливое вознаграждение, он пытается работать более продуктивно. Работники туристической фирмы очень часто сталкиваются со стрессовыми ситуациями, испытывают психологический дискомфорт. Поэтому особое внимание здесь уделяют созданию оптимальных условий труда. Как известно, хорошие условия труда могут усилить мотивацию, а плохие – неблагоприятно влияют на здоровье работающих.

Руководитель туристической фирм всегда помнит, что текучесть кадров негативно влияет на работу предприятия и персонала. Ведь это не способствует созданию крепкой команды, кото-

рая будет эффективно работать. Плохие взаимоотношения с коллегами сильно влияют на излишнюю текучесть, поэтому благоприятный психологический климат в коллективе так важен. Соблюдение кодекса корпоративной этики и норм поведения помогает создать эффективно работающую команду, уменьшить возможность возникновения и развития конфликтов.

Главными мотивирующими факторами в ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» в настоящее время являются уровень заработной платы и возможность карьерного роста.

Система мотивации персонала ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП» требует совершенствования с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента:

1. Мотивационную систему на предприятии целесообразно сформировать таким образом, чтобы каждый работник был заинтересован в делегировании ему больших полномочий, и направлять работу каждого на положительный результат.

2. Разработать систему повышения квалификации для менеджеров среднего звена: провести ряд тренингов для работников, обязать отдел кадров находить профильные семинары, тренинги для менеджмента предприятия и проводить такое обучение постоянно.

3. Провести автоматизацию отдела подбора персонала с целью облегчения и улучшения работы последнего.

4. Использовать методы повышения мотивации и улучшения качества работы: мотивация знаниями; награды за вклад команды и на индивидуальном уровне; четкая и справедливая система вознаграждений; введение корпоративной культуры и др.

Выводы. В результате исследования можно сделать ряд выводов о значимости заработной платы для персонала: зарплата – крайне важный показатель их деятельности; в современных условиях уровень заработной платы персонал связывает с самооценкой и статусом в обществе; имеет место тесная связь между зарплатой, уважением, отношениями в коллективе; работники ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП», уделяют внимание системе оплаты труда и справедливости оценки труда.

При разработке системы мотивации сделана попытка увязать стратегические цели предприятия с личными целями сотрудников турагентства. Для этого предложен наиболее продуктивный инструмент – использование показателей эффективности, привязанных к системе мотивирования, – KPI, обеспечивающих однозначное понимание всеми сторонами критериев успешности и результативности решения поставленных задач. Среди нематериальных стимулов для работников предложено внедрение гибких графиков работы, компенсация за питание, оплата транспортных расходов, внедрение добровольного медицинского страхования.

Общий доход в результате предложенных мероприятий составит: 3423,6 тыс. руб. Экономический эффект от внедрения мероприятий составит 3083,6 тыс. руб. Срок окупаемости мероприятий: 0,1 года. Эффективность мероприятий составит 10 ед. Данные показатели свидетельствуют об эффективности предложенных мероприятий.

Заключение. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы и рекомендации. Эффективность работы персонала определяется как социально-экономическая категория, которая отражает реальный уровень отдачи труда при необходимом обеспечении персонала основными и оборотными фондами в условиях негативного влияния нестабильной внешней среды, что позволило более полно охарактеризовать основные принципы процесса формирования трудового потенциала. Все факторы роста эффективности труда персонала можно разделить на две обобщающие группы – внешние и внутренние. К группе внешних факторов обычно относятся экономические, политические, природно-климатические и др., а к внутренним – характер продукции, себестоимость, условия труда, техника и технологии, оплата труда, стимулирование труда персонала, организация и управление и др. Именно с изменением внутренних факторов, таких, как объем производства и численность персонала, претерпевает изменения и обобщенный показатель эффективности предприятия – производительность труда. Анализ мотивационной политики турагентства ООО «ТУР ЭКСПЕРТ ВИП», показал, что в организации: отсутствует связь материального поощрения работника с его вкладом в конечный результат; отсутствует прозрачная и объективная система оценки персонала агентства; используются одинаковые инструменты мотивации для представителей разных категорий персонала; отсутствует понимание объективной необходимости достижения единства личных интересов и интересов турагентства.

Литература

1. Абрамов, С. М., Чащегорова, Н. А., Везнер, Л. Н. Производительность труда как показатель эффективности управления персоналом // Экономика и предпринимательство. 2018. №5. С. 1049–1054.
2. Бездудная, А. Г., Кадырова, О. В., Лебедев, В. Г. Экономическое управление промышленным предприятием : учебник. – Санкт-Петербург, 2016.
3. Беляева, О. В., Мальсагов, Р. Б. Производительность труда в системе оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации // Европейский журнал социальных наук. 2017. № 5. С. 82–86.
4. Галиуллин, Х. Я., Ермаков, Г. П., Симонова, М. В. Эффективность как категория теории эффективности // Экономика и предпринимательство. 2016. № 9. С. 555–562.
5. Исаева, О. М. Управление персоналом. – Юрайт, 2018.
6. Логинова, А. А. Эффект и эффективность : разграничение экономических категорий в деятельности коммерческой организации // Экономика и социум. 2017. №5. С. 809–812.
7. Марусечко, Ю. Ю. Совершенствование мотивации и стимулирования труда в организации // Центральный научный вестник. 2019. № 6. С. 44–45.
8. Немна, Е. А., Тропынина, Н. Е. Производительность труда как фактор повышения эффективности экономики России // Вестник молодых ученых Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. 2018. №1. С. 521–526.
9. Носенкова, А. Д., Фичурова, О. М. Влияние условий труда на мотивацию персонала организации // Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации. 2019. С. 91–94.
10. Овчинников, А. В. Современный подход к пониманию категории производительность труда // Вестник Университета Российской академии образования. 2016. № 2. С. 197.
11. Петрякова, С. В., Радионова, С. В., Горбунова, О. С. Производительность труда как основа эффективности функционирования организации // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 2. С. 229–231.
12. Плоц, О. А. Эффективность и производительность труда // Молодой ученый. 2017. № 2. С. 478–480.
13. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда // Современные модели и технологии. – ИНФРА. 2018.
14. Сатунцева, В. А. Механизм мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Экономика и социум. 2018. №1. С. 1251–1259.
15. Селезнева, Е. В. Эффективность как междисциплинарная категория // Педагогика и психология : теория и практика. 2016. № 3. С. 85–88.
16. Слободняк, И. А., Преина, О. А. Методологические основы оценки эффективности деятельности учреждения. – Иркутск, 2014.
17. Смирнова, Е. В., Воронина, В. М., Федорищева, О. В., Цыганова, И. Ю. Анализ эффективности и рисков финансово-хозяйственной деятельности. – Оренбург, 2017.
18. Соловьева, О. В., Кузьминов, В. В., Ганцева, Л. В. Анализ факторов, влияющих на эффективность работы персонала // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. № 2. С. 50–57.
19. Файзуллин, П. В. Производительность труда как один из показателей эффективности использования трудовых ресурсов // Молодежь и наука. 2016. № 8. С. 108.
20. Шахбанов, Р. Б., Муртузалыев, Ш. М. Эффективность как экономическая категория // Актуальные вопросы современной экономики. 2016. № 2. С. 71–73.

References:

1. Abramov, S. M., Chashchegorova, N. A., Vezner, L. N. *Proizvoditel'nost' truda kak pokazatel' effektivnosti upravleniya personalom* // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2018. №5. S. 1049–1054.
2. *Bezduknaya, A. G., Kadyrova, O. V., Lebedev, V. G. Ekonomicheskoe upravlenie promyshlennym predpriyatiem : uchebnyk*. – Sankt-Peterburg, 2016.
3. Belyaeva, O. V., Mal'sagov, R. B. *Proizvoditel'nost' truda v sisteme ocenki effektivnosti finansovo-hozyajstvennoj deyatel'nosti organizacii* // *Evropejskij zhurnal social'nyh nauk*. 2017. № 5. S. 82–86.
4. Galiullin, H. YA., Ermakov, G. P., Simonova, M. V. *Effektivnost' kak kategoriya teorii effektivnosti* // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2016. № 9. S. 555–562.
5. Isaeva, O. M. *Upravlenie personalom*. – YUrajt, 2018.
6. Loginova, A. A. *Effekt i effektivnost' : razgranichenie ekonomicheskikh kategorij v deyatel'nosti kommercheskoj organizacii* // *Ekonomika i socium*. 2017. №5. S. 809–812.
7. Marusechko, YU. YU. *Sovershenstvovanie motivacii i stimulirovaniya truda v organizacii* // *Central'nyj nauchnyj vestnik*. 2019. № 6. S. 44–45.
8. Nemna, E. A., Troпыnina, N. E. *Proizvoditel'nost' truda kak faktor povysheniya effektivnosti ekonomiki Rossii* // *Vestnik molodyh uchenyh Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta tekhnologii i dizajna*. 2018. №1. S. 521–526.
9. Nosenkova, A. D., Fichurova, O. M. *Vliyanie uslovij truda na motivaciyu personala organizacii* // *Kachestvo upravlencheskih kadrov i ekonomicheskaya bezopasnost' organizacii*. 2019. S. 91–94.
10. Ovchinnikov, A. V. *Sovremennyj podhod k ponimaniyu kategorii proizvoditel'nost' truda* // *Vestnik Universiteta Rossijskoj akademii obrazovaniya*. 2016. № 2. S. 197.
11. Petryakova, S. V., Radionova, S. V., Gorbunova, O. S. *Proizvoditel'nost' truda kak osnova effektivnosti funkcionirovaniya organizacii* // *Biznes. Obrazovanie. Pravo*. 2018. № 2. S. 229–231.
12. Ploc, O. A. *Effektivnost' i proizvoditel'nost' truda* // *Molodoj uchenyj*. 2017. № 2. S. 478–480.
13. Rebrov, A. V. *Motivaciya i oplata truda* // *Sovremennye modeli i tekhnologii*. – INFRA. 2018.

14. Satunceva, V. A. *Mekhanizm motivacii i stimulirovaniya trudovoj deyatel'nosti* // *Ekonomika i socium*. 2018. №1. S. 1251–1259.
15. Selezneva, E. V. *Effektivnost' kak mezhdisciplinarnaya kategoriya* // *Pedagogika i psihologiya : teoriya i praktika*. 2016. № 3. S. 85–88.
16. Slobodnyak, I. A., Preina, O. A. *Metodologicheskie osnovy ocenki effektivnosti deyatel'nosti uchrezhdeniya*. – Irkutsk, 2014.
17. Smirnova, E. V., Voronina, V. M., Fedorishcheva, O. V., Cyganova, I. YU. *Analiz effektivnosti i riskov finansovo-hozyajstvennoj deyatel'nosti*. – Orenburg, 2017.
18. Solov'eva, O. V., Kuz'minov, V. V., Ganceva, L. V. *Analiz faktorov, vliyayushchih na effektivnost' raboty personala* // *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski*. 2018. № 2. S. 50–57.
19. Fajzullin, P. V. *Proizvoditel'nost' truda kak odin iz pokazatelej effektivnosti ispol'zovaniya trudovyh resursov* // *Molodezh' i nauka*. 2016. № 8. S. 108.
20. SHahbanov, R. B., Murtuzaliev, SH. M. *Effektivnost' kak ekonomicheskaya kategoriya* // *Aktual'nye voprosy sovremennoj ekonomiki*. 2016. № 2. S. 71–73.