

УДК 331.101.3

**ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА**

Заярная Ирина Александровна, к.э.н., доцент ДВФУ, доцент кафедры экономики и управления, профессор РАЕ, Куликова Виктория Викторовна, к.г.н., доцент ДВФУ, доцент кафедры Экологии и БЖД, профессор РАЕ, Сидоренко Анна Владимировна, ДВФУ, 5 курс.

Аннотация

Предложена усовершенствованная система мотивации персонала туристической фирмы «Пегас Туристик», которая включает в себя не только систему оплаты труда, но и нематериальную мотивацию. Проведен анализ формирования системы оплаты труда как основного мотивационного фактора.

Ключевые слова: мотивация, туристическая фирма, персонал, заработная плата, система вознаграждения.

Одной из самых простых и эффективных способов увязывания между собой целей предприятия и системы мотивации является декомпозиция целей фирмы на уровень подразделений и должностей и увязывание переменной части оплаты труда со степенью достижения целей фирмы.

Поскольку система оплаты труда, является элементом более крупной системы мотивации персонала, то прежде чем преступать к разработке уже конкретной системы оплаты труда, следует выявить мотивационные факторы ожидания персонала. За счет чего и как вообще это сделать? И так в первую очередь мы предлагаем использовать учет мотивационных факторов, ожиданий и потребностей персонала.

Система мотивации персонала должна быть комплексной системой, включать как материальное, так и нематериальное вознаграждение. Не все мотивационные факторы связаны только с материальной составляющей. Вообще в большинстве исследований определено, что материальная

составляющая является только условием для проявления мотивации к достижению человека. Это означает, что после определенного уровня заработная плата перестает быть мотивирующим фактором, в дело вступают другие обстоятельства: интересные задачи, самоконтроль, признание коллег, самореализация и т.д. Все эти факторы должны учитываться при создании системы мотивации персонала

Чтобы изменения в системе мотивации не вызвали сопротивление со стороны персонала, к ее разработке следует активно привлекать руководителей подразделений и рядовых сотрудников фирмы.

Рассмотрев в фирме «Пегас Туристик» систему мотивации были предложены данной фирме ряд мероприятий, имеющих нематериальную основу: организовать совместное проведение корпоративных мероприятий для сотрудников; празднование корпоративных праздников; подарки сотрудникам и детям к празднику; празднование значимых событий в жизни сотрудников; корпоративный журнал, журнал сайт; совместные походы в театр, кино.

Начисление заработной платы в фирме «Пегас Туристик» осуществляется в соответствии с утвержденным Положением об условиях оплаты труда и стимулирующих надбавках к заработной плате работников предприятия.

Данное положение утверждается ежегодно на Общем собрании руководителей. Положение разрабатывается в соответствии с Уставом ООО и рекомендациями по оплате труда, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации, и является единым для всех предприятий, входящих в состав туристического рынка, и расположенных в г. Находка.

Основными критериями для определения размера фонда оплаты труда работников и стимулирующих надбавок принимаются согласно Положения:

- объем выручки за выполненные работы, услуги, коммерческие и другие операции;
- усредненные нормативы на основные виды работ.

При создании системы вознаграждения следует установить четкие сроки выплаты вознаграждения. Задержка заработной платы приводит к снижению

мотивации персонала. При выплате переменной части заработной платы следует сократить время достижения результата и получение зарплаты.

Эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации. Оценим эффективность принятых решений в туристической фирме «Пегас Туристик».

Первое решение заключалось в том, чтобы повысить стимулирующую роль заработной платы в компании с целью, обеспечения взаимосвязи размеров вознаграждения работников, с результатами производственной деятельности в условиях рыночной экономики при динамичном фонде оплаты труда. Составим таблицу с экономическими показателями деятельности туристической фирмы «Пегас Туристик». В данной таблице отразим экономические показатели до внедрения мероприятий мотивации персонала, и после внедрения мероприятий, представленных в таблице 1. В результате внедрения данного мероприятия производительность труда выросла на 106%, при этом заметно улучшились не только количество, но и качество выполняемых работ, размер среднемесячной заработной платы вырос на 107 %.

Таблица 1 - Экономические показатели деятельности «Пегас Туристик» до и после внедрения мероприятий

Показатели	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменение	
			Абсолют. значение	Темп роста %
Численность персонала, чел	23	24	1	104
Выручка от продаж, тыс.руб.	96112	110050	13938	114
Себестоимость продукции, тыс.руб.	54297	55670	1373	102
Прибыль, тыс.руб	36885	42120	5235	114
Производительность труда, руб./чел.	18570	19680	1110	106
Среднемесячная заработная плата, руб	28000	30000	2000	107

Таким образом, при росте среднемесячной заработной платы на 2000 руб. фонд оплаты труда и, соответственно, себестоимость продукции увеличится на 576 тыс. руб.:

$$2000 \text{ руб.} * 24 \text{ чел.} * 12 \text{ мес.} / 1000 \text{ руб.} = 576 \text{ тыс. руб.}$$

Если взять, что стоимость поощрения составляет в среднем 500 руб., затраты на реализацию данного мероприятия составят:

$$500 \text{ руб.} * 24 \text{ чел.} * 12 \text{ мес.} / 1000 \text{ руб.} = 144 \text{ тыс. руб.}$$

Производительность труда при этом вырастет в среднем на 6 %.
Производительность труда рассчитывается по формуле (1):

$$ПТ = В / Р \quad (1)$$

где, ПТ – производительность труда; В – выручка; Р – среднесписочная численность работников за год (месяц), чел.

В результате внедрения данных мероприятий ожидается рост объема продаж на 15%. Дополнительные затраты на реализацию продукции (услуг) составят 150 тыс.руб. Как показывают данные таблицы 1, при росте себестоимости продукции на 102%, выручка от продаж выросла на 114%, прибыль от реализации продукции выросла на 114% (рисунок 1-2).

Внедрение остальных мероприятий привело к тому, что:

- связь между дополнительными усилиями человека, достижением хороших показателей и вознаграждением стала ясной, понятной всем и обязательной;
- процесс работы в компании стал результативным для фирмы и ее персонала;
- были обеспечены безопасная обстановка и комфортные условия труда;
- в компании ведется активная общественная жизнь.

Нематериальные факторы мотивации зачастую более сильно привязывают сотрудника к предприятию, чем материальные. В современных условиях, когда не все предприятия имеют возможность стимулировать материально в денежном выражении, на помощь приходят не денежные способы стимулирования, которые не требуют больших затрат, но позволяют сплотить и сохранить коллектив. Сплоченный и заинтересованный коллектив добивается высоких результатов, чем разобщенный.

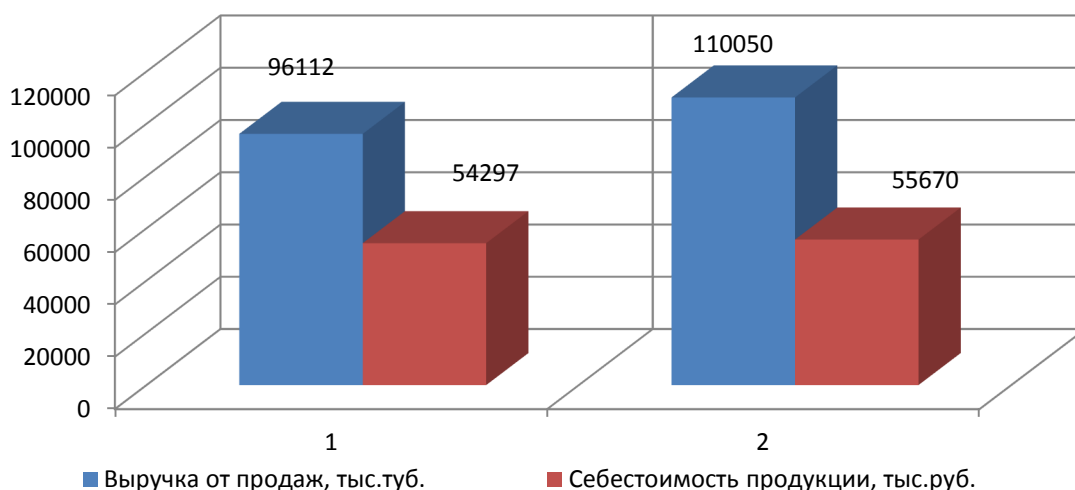


Рисунок 1 - Выручка от продаж продукции и себестоимость продукции до и после внедрения мероприятий

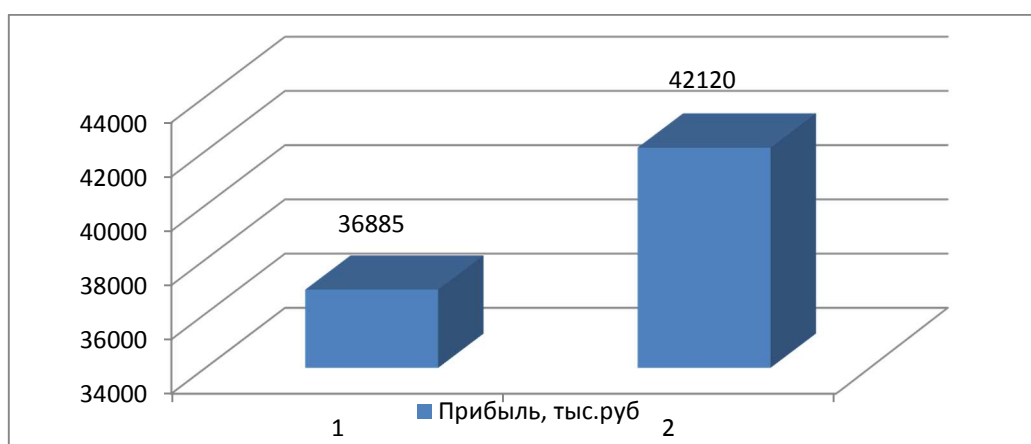


Рисунок 2 - Прибыль от реализации продукции до и после внедрения мероприятий

Оценка предложенных мероприятий позволила сделать вывод о важности роли мотивации персонала. Данные результатов исследования позволяют подтвердить актуальность данной темы. Была предложена система вознаграждения за индивидуальные и коллективные результаты труда, так же были предложены пути совершенствования действующей системы оплаты труда. Проводя исследования в туристической фирме «Пегас Туристик», было выяснено, что оплата труда представляет собой один из основных фактов социально-экономической жизни коллектива.