

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет информатики и экономики  
Кафедра экономики

**Выпускная квалификационная работа**

**ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО  
АГЕНТСТВА «ГЕОГРАФИЯ»**

Работу выполнила:  
студентка IV курса очной формы  
обучения, специальность **38.03.02**  
«Менеджмент»  
**Усатова Алёна Александровна**

\_\_\_\_\_  
(подпись)

<p>«Допущена к защите в ГЭК» Зав. кафедрой _____ (подпись) « ____ » _____ 2018 г.</p>	<p>Научный руководитель: Доцент кафедры экономики, кандидат технических наук <b>Кузнецов Андрей Геннадьевич</b> _____ (подпись)</p>
---	---

ПЕРМЬ  
2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы управления эффективностью работы персонала организации .....	6
1.1. Характеристика понятия «эффективность работы персонала».....	6
1.2. Критерии и методы оценки эффективности работы персонала.....	16
1.3. Методы повышения эффективности работы персонала.....	24
Глава 2. Эффективность работы персонала ООО «География».....	28
2.1. Общая характеристика туристического агентства «География» .....	28
2.2. Анализ и оценка эффективности работы персонала ООО «География».....	37
Глава 3. Направления совершенствования и повышения эффективности работы персонала.....	48
3.1. Предложения по повышению эффективности работы персонала в ООО «География».....	48
3.2. Оценка результативности рекомендаций по повышению эффективности работы персонала .....	55
Заключение.....	58
Список литературы.....	61
Приложения.....	65

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время одним из важных ресурсов организации являются ее сотрудники. От того, насколько эффективной будет их деятельность, зависит успех организации. Задача руководителя состоит в том, чтобы как можно более эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителя, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены сотрудниками организации. А это произойдет только в том случае, если работники будут заинтересованы в результатах своего труда. Для этого необходимо побудить их к действию.

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

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

Таким образом, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций туристской организации — в функцию управления персоналом. Цель управления персоналом в индустрии туризма состоит в том, чтобы мотивировать служащих на предоставление клиентам качественного и удовлетворяющего их обслуживания. А это невозможно без соответствующей

координации действий персонала, мотивации и формирования корпоративной культуры, повышающей лояльность потребителей к туристской организации.

Актуальность выбранной темы работы определяется тем, что важным условием развития организации является эффективное использование персонала. Это может достигаться, прежде всего, путем повышения профессионального уровня специалистов. В современных организациях сотрудники должны обладать стратегическим мышлением, эрудицией, культурой. Также, каждый сотрудник должен иметь способность к адаптации к изменениям внешней среды.

Таким образом, появляется необходимость создания условий, которые будут способствовать раскрытию потенциала работников организации.

Практическая значимость данной работы заключается в составлении рекомендаций руководителям туристической организации, для повышения эффективности рабочего процесса сотрудников.

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности работы персонала на примере туристического агентства.

Для реализации поставленной цели в дипломной работе необходимо последовательно решить следующие основные задачи:

- раскрыть теоретико-методологические основы повышения эффективности работы персонала
- рассмотреть критерии оценки эффективности работы персонала
- проанализировать деятельность организации ООО «География»
- провести анализ и дать оценку эффективности работы персонала ООО «География»
- выявить способы повышения эффективности работы персонала
- сделать конкретные предложения по повышению эффективности работы персонала

Объектом исследования является туристическое агентство «География».

Предметом исследования является эффективность работы персонала в ООО «География».

Структурно дипломная работа состоит из введения, трех разделов с подразделами, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты, общие понятия и сущность рассматриваемой темы. Во второй главе дана общая характеристика организации, проведен анализ и оценка эффективности работы персонала в ООО «География». В третьей главе разработаны предложения по повышению эффективности деятельности персонала, проведена оценка результативности предложенных рекомендаций. В заключении подводятся основные итоги исследования, включающие миссии и стратегии организации, совершенствование мотивации и организационной структуры.

# ГЛАВА 1. Теоретические основы управления эффективностью работы персонала организации

## 1.1. Характеристика понятия «эффективность работы персонала»

Эффективность работы персонала правомерно рассмотреть как часть общей эффективности общественного производства.

В экономической теории эффективность определяется как соотношение полученных результатов производства — продукции и услуг - и затрат труда и средств производства. К. Маркс отмечал: "Постоянная цель капиталистического производства состоит в том, чтобы при минимуме авансированного капитала производить максимум прибавочной стоимости... То есть экономическую тенденцию капитала, которая учит человечество экономно расходовать свои силы и достигать производственные цели с наименьшими затратами средств".[22, с.236]

В. И. Ленин связывал понятие эффективности с производительностью труда: "Ясно, что целью всякой хозяйственной деятельности является достижение наибольших результатов при наименьших усилиях, т.е. максимальная производительность". [19, с. 136]

Академик Т. С. Хачатуров, разработавший современную методологию расчета эффективности общественного производства, отмечает: "Эффективность же и социальная, и экономическая представляет собой отношение экономического или социального эффекта к необходимым на его достижение затратам». [34, с. 22]

Американский экономист П. Хейне считает, что "эффективность неизбежно является оценочной категорией. Эффективность всегда связана с отношением ценности результата к ценности затрат". [35, с. 170]

Таким образом, эффективность является относительным показателем, измеряемым в долях. Нельзя путать экономичность с результативностью и производительностью. Результативность - это степень реализации той

деятельности, которая была запланирована, а так же достижение запланированных целей и результатов. [31, с. 28]

Проще говоря, результативностью можно назвать это воплощение целей в жизнь. Производительность - это мера эффективности деятельности. При этом данный показатель используется как для оценки выполнения поставленных задач персоналом фирмы или предприятия, так и для функционирования станков, персональных компьютеров, их составных частей и отдельного программного обеспечения. Обычно под производительностью понимают количество продукции или объем перерабатываемой информации за час, минуту или секунду.

В процессе оценки эффективности деятельности персонала необходимо различать два важных понятия: «эффект» и «эффективность». Эффект является отражением результата деятельности, то есть состояния, к которому стремится экономический объект. Понятие «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные категории и ориентировать на него построение конкретной управленческой системы. [18, с. 15-19]

Любое управление, получившее в международной практике наименование «управление по результатам», направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает в определенной степени изменение качественных характеристик. «Эффективность», в отличие от «эффекта», учитывает не только результат деятельности (прогнозируемый, планируемый, достигнутый, желаемый), но и рассматривает условия, при которых он достигнут. Эффективность есть сравнительная оценка результата деятельности, отражающая не только ее возможность к обеспечению экономического роста, но и способность стимулировать прогрессивные структурно-качественные изменения. Эффективность – комплексное понятие (четкого, общепринятого определения этого термина нет), описываемое такими характеристиками, как целесообразность, результативность, качество, полезность и пр.

Эффективность работы персонала – это более сложная система, позволяющая определить не только количественные, но и качественные показатели. Здесь учитывается степень достижения целей предприятия и соответствие уровня выполненных работ с уровнем запланированных результатов, но при этом учитываются затраты, которые были понесены в ходе достижения этих результатов. Данная стратегия подходит для компаний, основной целью которых является стабильное повышение прибыли и четкий контроль над издержками.

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности работы персонала. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др. Анализ научных концепций позволяет выделить три методических подхода к оценке эффективности управления.

Сторонники первого подхода считают, что персонал организации является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности персонала. [17, с. 19] В качестве таких показателей принимаются численные значения конечных результатов работы организации за конкретный период (год, квартал, месяц): прибыль организации (балансовая, валовая, чистая); затраты на 1 руб. продукции (себестоимость); уровень рентабельности (отношение прибыли к себестоимости); объем товарной продукции; объем реализованной продукции (выручка); доход организации (валовой, чистый); культура производства; качество продукции (процент продукции, сданной с первого предъявления); дивиденды на 1 акцию (обыкновенную и привилегированную); коэффициент экономической эффективности; срок окупаемости капитальных затрат.

Перечисленные показатели, безусловно, отражают конечные результаты производства и могут служить основой расчета эффективности работы персонала. Однако на них оказывают влияние и другие факторы производства:

- средства труда (структура основных производственных фондов, уровень механизации и автоматизации производства, коэффициент сменности работы оборудования, фондоотдача основных производственных фондов, норма амортизации оборудования и др.);
- предметы труда (стоимость покупных материалов, качество комплектующих деталей, запасы материалов на складах, оборачиваемость оборотных средств, удельный вес материальных затрат в стоимости продукции и др.);
- технология производства (уровень специализации и кооперации, длительность производственного цикла, ритмичность производства, коэффициент сменности, надежность производства и др.).

Поэтому необходимо оценить воздействие трудовой деятельности персонала на конечные результаты производства.

Сторонники второго подхода к оценке эффективности работы персонала считают, что критериальные показатели должны отражать результативность, качество и сложность живого труда или трудовой деятельности. [17, с. 20]

В качестве таких показателей оценки производственного и управленческого персонала выделяются: производительность труда (выработка на 1 работника); темпы роста производительности труда и заработной платы; удельный вес заработной платы в себестоимости продукции; общий фонд оплаты труда; процент выполнения норм выработки; потери рабочего времени (цельнодневные и внутрисменные); качество труда рабочих (процент брака); механовооруженность труда; фондовооруженность труда; трудоемкость продукции; коэффициенты сложности работ и труда; уровень производственного травматизма; общая численность персонала.

Данные показатели достаточно всесторонне отражают эффективность трудовой деятельности персонала и могут служить основой для выбора

критериев. Вместе с тем они не характеризуют уровень организации работы персонала и социальную эффективность, которые также влияют на конечные результаты производства и непосредственно связаны с персоналом организации.

Сторонники третьего подхода считают, что эффективность работы персонала в значительной степени определяется организацией его работы, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, т.е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом. В качестве критериальных показателей эффективности работы персонала предлагаются такие показатели: текучесть персонала; уровень квалификации персонала; уровень трудовой и исполнительской дисциплины; профессионально-квалификационная структура; соотношение рабочих и служащих; использование фонда рабочего времени; социальная структура персонала; удельный вес нарушителей трудовой дисциплины: удельный вес расхитителей собственности; равномерность загрузки персонала; надежность работы персонала; затраты: на 1 работника; затраты на управление; уровень накладных расходов; выполнение плана социального развития; социально-психологический климат в коллективе; качество работы персонала. [17, с. 23]

Как видно, состав показателей достаточно всесторонне отражает организацию и социальную эффективность работы персонала, причем некоторые показатели являются комплексными, требующими сбора оперативной информации на основе конкретных социологических исследований. На ряде предприятий с низким уровнем механизации производства, а также на вновь созданных малых предприятиях преобладает подход к персоналу как производственному ресурсу без понимания значимости социального менеджмента, что также затрудняет внедрение прогрессивных методик и использование социальных резервов.

Анализ подходов к оценке эффективности работы персонала свидетельствует о многообразии критериальных показателей. Очевидно, необходим комплексный подход к оценке эффективности с позиций

значимости конечных результатов производства, производительности и качества труда и организации работы персонала как социальной системы.

В настоящее время многие работодатели перестают верить в сказки советских времен, о необходимости проводить воспитательную работу для повышения эффективности труда, понимая, что трудно добиться от работника каких-то весомых результатов ничего, не предлагая взамен. [23, с. 156] Большинство сотрудников уходят от понимания того, что они что-то должны компании, в которой работают, и даже громкое название фирмы не всегда стимулирует их к продуктивному труду.

Опытный руководитель осознает, что добиться повышения эффективности труда персонала возможно только, учитывая следующие условия:

1. Стремление повысить результативность работы должно быть обоюдным, основанным на желании работодателя и работника. Последнему необходимо понимать, что он получит, что-то взамен, и отдача от продуктивного выполнения своих должностных обязанностей позволит улучшить его материальное положение или социальный статус. Выгода же компании обеспечивается повышением эффективности деятельности своего персонала, и, как следствие увеличением прибыли и рентабельности всего предприятия за счет роста производительности труда.
2. Любой сотрудник, будь он грузчик или линейный руководитель, по своей сути простой человек, со своими эгоистическими потребностями. Ему в большинстве случаев не важны экономические показатели предприятия, материальное положение, и, что бы он мог сделать полезного для благосостояния фирмы. Каждый человек преследует, прежде всего, свои индивидуальные, «шкурные» интересы.
3. Чтобы повысить эффективность работы, помимо обоюдной выгоды, необходима инициатива, исходящая от руководства компании, дающая возможность сотруднику почувствовать стабильность. Работник должен реально ощущать заинтересованность предприятия в нем, понимая, что,

повышая свою производительность, он в долгосрочном периоде может обеспечить себе не только стабильное материальное положение, но и карьерный рост.

Для того, чтобы управление персоналом было эффективным, необходимо, после определения стратегии кадровой политики, установить индивидуальные функции управления персоналом и решать тактические задачи. При этом составляющие тактики должны быть увязаны в целостную систему. Тактика представляет собой теорию и практику подготовки и ведения процесса функционирования организации. [8, с. 96-97]

Применительно к управлению персоналом тактика характеризует установление и осуществление отдельных функций управления персоналом, основывающихся на осознании общей структуры политики организации. Для отдельного предприятия привлечение работников и их мотивирование не являются случайной проблемой. Наём человека не может быть произведен без рассмотрения вопроса, будет ли данный работник в состоянии удовлетворить ожидания организации и будет ли он доволен своей работой в ней.

Для того чтобы управление было эффективным, необходимо четкое определение тактики работы с персоналом и увязка ее составляющих в единую, целостную систему.

Тактика работы с персоналом включает в себя:

- проведение анализа и оценки выполняемых работ и потенциальных должностей работников;
- осуществление подбора, найма персонала и создание дееспособных коллективов;
- непосредственное руководство трудовыми процессами, оценку выполнения заданий, материальное поощрение, продвижение и перемещение кадров, планирования карьеры, обеспечение возможности повышения квалификации;
- совершенствование организации и управления трудовыми процессами, разработку альтернативных вариантов выполнения работ;

- учет изменений в области труда, реализацию программ по переподготовке персонала, осуществление инноваций в системе управления персоналом.

Для найма необходимого организации персонала, руководство должно в деталях знать, какие задачи он будет выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ, т.е. какие качества и навыки работников нужны. Другими словами, до начала процесса найма важно определить точно, что должен делать работник. Определение этих требований связано с анализом работы и ее описанием.

Анализ работы - это исследовательский процесс, определяющий наиболее существенные составные части работы. Его цель заключается в выявлении существенных характеристик работы и требований к исполнителям, необходимых для выполнения данной работы. Таким образом, анализ работы имеет два аспекта:

1. Анализ с ориентацией на задачу - для определения обязанностей, ответственности, методов выполнения работы и т.д.
2. Анализ с ориентацией на работника - для определения характеристик работника, требуемых для успешного выполнения им своих обязанностей.

Эффективность управления персоналом определяется эффективностью работы всей организации в целом. А эффективность работы организации в целом определяется показателями прибыли. [20, с. 175]

Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любой организации или подразделении есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Для дифференциации сотрудников необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Эффективность управления человеческими ресурсами организации повышается следующими способами: [38, с. 16-18]

- Положительным воздействием на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им

скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности. Сообщение специалисту по продажам того факта, что он добился хороших результатов по числу проданных автомобилей (110% от среднего в подразделении), но что полученная им средняя продажная цена была существенно ниже средней по подразделению (85%), заставляет его обратить внимание на качественный аспект продаж - величину продажной цены.

- Планированием профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению.

- Планированием профессионального развития и карьеры работников. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет качественно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру.

- Принятием решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы (вознаграждение лучшим сотрудникам оказывает мотивирующее воздействие не только на них, но и на их коллег), повышении в должности или увольнении. В последнем случае наличие задокументированных данных о систематическом неудовлетворительном выполнении увольняемым сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства. Названные выше преимущества не приходят в организацию автоматически в момент внедрения системы оценки. Они реализуются тогда, когда выполняется ряд дополнительных условий. Во-первых, система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками как справедливые. Для придания системе оценки объективности ее критерии должны быть открытыми и понятными сотрудникам. Во-вторых,

результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков. Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

Организации оптимизируют системы оценки персонала следующим образом: [16, с. 48-50]

- Универсальностью системы оценки. Служба персонала разрабатывает единую систему оценки для всей организации (или несколько систем для различных категорий сотрудников - высших руководителей, руководителей среднего звена и специалистов, технических сотрудников и рабочих) и обеспечивает (посредством обучения и контроля) единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях.

- Установлением стандартов и норм оценки. Для этого организации необходимо решить, что определяет успех при работе в данной должности, т.е. выделить критические факторы. Для этого используется метод анализа рабочих мест, состоящий в тщательном исследовании выполняемых занимающим определенную должность работником функций и выделении из их числа наиболее важных с точки зрения достижения стоящих перед ним целей.

- Выбором методов оценки. Чтобы эффективно оценить работу сотрудника, необходимо иметь легкие в использовании, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки. В качестве оценок могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, издержки и т.п.), так и качественные характеристики, даваемые осуществляющим оценку человеком - «хорошо», «плохо», «выше среднего» и т.п. Естественно, что количественные оценки предпочтительнее как с точки зрения их точности, так и объективности в отношении оцениваемого

сотрудника. Однако в реальной жизни не всегда существует возможность использовать количественные оценки для многих должностей, поэтому организации часто вынуждены пользоваться субъективными оценками.

Таким образом, если деятельность полностью или частично приводит к достижению поставленных целей, она считается эффективной. Приблизительно эффективность может быть определена еще до начала деятельности как потенциальная эффективность. Реальная эффективность зависит от степени достижения целей, т. е. от полученных на практике результатов. Поскольку для достижения эффективности применяются разные способы, правомерно также говорить и об их эффективности.

## 1.2. Критерии и методы оценки эффективности работы персонала

В общественной жизни и в ходе рабочих будней специалист, занимающий должность, постоянно подвергается оценке со стороны руководителя фирмы, коллектива других сотрудников. Каждый из работающих является личностью, поэтому оценочный фактор служит мощным стимулом для производительности труда и оказания услуг в зависимости от типа организации.

Для того чтобы измерить эффективность работы специалистов, учесть ошибки и недочеты в деятельности, отметить работников как профессионалов своего дела, разрабатываются критерии оценки персонала.

Оценочные критерии предполагают реализацию процесса по установлению соответствия между уровнем компетенции сотрудников, их знаниями, умениями, навыками, и должности, которую они занимают. [14, с. 48-51]

Если организация имеет большое количество специалистов, то профессиональные критерии оценки у каждого могут быть разными, исходя из специфики работы. Также они могут быть одинаковыми у работников в одном отделе, но отличаться от показателей в другом подразделении.

С их помощью грамотный руководитель старается наладить командную работу, периодически стимулировать к повышению качества деятельности. Для самого специалиста критерии качества служат своеобразным ориентиром для направления своих действий в правильное русло – правильной организации рабочего времени, оптимизации процесса.

В целях правильного управления организацией руководителю нужен инструмент, который может выявить уровень способностей и потенциала работников, их волевые и психологические характеристики, стрессоустойчивость, терпимость к непредвиденным ситуациям и адаптивность к ним.

Работник, занимая должность, должен обладать набором определенных качеств, способствующих его подъему по служебной лестнице, развитию в плане карьеры.

С помощью показателей качества директор может использовать много механизмов для повышения качества услуг, производительности труда, привлечения дополнительной прибыли.

Показатели качества не могут быть одинаковыми для всех, могут часто меняться из-за поправок в законодательстве, либо вообще исключаться из общего перечня. В связи с этим, они постоянно подвергаются корректировке или разрабатываются снова. [24, с. 352]

Для того чтобы критерии соответствовали виду организации, наиболее достоверно отражали качество деятельности сотрудников, многие организации предпочитают разрабатывать такие показатели качества самостоятельно.

Разработка оценочных критериев предполагается в соответствии с нормативно-правовыми актами, действующими как на территории Российской Федерации, так и на уровне субъекта.

Критерии оценки работы персонала можно классифицировать по следующим признакам (Рис. 1.) [33, с. 328]:



Рис. 1. Классификация критериев оценки работы персонала

1. По широте охвата функций критерии подразделяются на общеорганизационные и специализированные.

- Общеорганизационные (корпоративные).

Соблюдение общеорганизационных критериев можно применить ко всем специалистам, которые работают в организации, они специализированны и соответствуют определенному типу деятельности.

К общеорганизационным критериям относят такие, как:

- Своевременность выполнения задач, стоящих перед сотрудником
- Качество выполняемых задач
- Полнота выполнения обязанностей
- Специализированные.

Специализированные критерии соответствуют определенным должностям и видам деятельности.

2. По содержанию оцениваемых характеристик критерии подразделяются на количественные и качественные

- Количественные

Количественные критерии предполагают оценочное действие, основанное на уже достигнутых результатах, например, отметить какое количество продукции выпущено у каждого из сотрудников индивидуально и оценить производительность труда. Выпущенный товар можно посчитать поштучно, на основе количественных данных оценивается качество работы. Для руководителя главным результатом его работы являются производственные показатели, достигнутые его подчиненными, и своевременность выполнения установленных планов.

- Качественные

Качественные критерии используются для определения величины характеристик, не выражаемых цифрами. К данным критериям оценки можно отнести некоторые показатели качества работы, индивидуальные характеристики работников (личные и деловые качества, особенности рабочего поведения и прочие).

3. По способу получения результатов критерии подразделяются на объективные и субъективные.

- Объективные.

Наиболее широкое распространение получили объективные критерии оценки рабочих показателей: стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть установлены практически для любой работы. Наиболее приемлемо использование объективных критериев для оценки деятельности менеджеров и топ-менеджеров, поскольку эти сотрудники либо определяют стратегию развития компании, либо оказывают реальное влияние на ход событий. Часто говорят, что критерии обязательно должны быть объективными, считаемыми и проверяемыми. Но процесс может оцениваться и по субъективным критериям.

- Субъективные.

К субъективным критериям относятся такие показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок

экспертов. Такая категория критериев используется, в частности, при оценке деятельности специалистов-исполнителей. Объективность здесь всегда будет относительной. Главное в этом случае, чтобы менеджеру было удобно достигать поставленных целей при помощи специалистов, находящихся в его подчинении. Соответственно, только субъективное мнение коллег, и в первую очередь непосредственного руководителя, может служить мерилем правильности производственного поведения сотрудника.

4. По количеству элементов критерии подразделяются на простые и интегральные.

- Простые.

Оценка отдельно взятых аспектов работы конкретного сотрудника, специалист отдела кадров отбирает один показатель и выявляет данные по нему. Совокупность простых критериев дает возможность получить дифференцированную оценку работы и рабочего поведения данного сотрудника, которая в некоторых случаях оказывается предпочтительнее интегральной.

- Интегральные.

Данные критерии основываются на сочетании и оценочного процесса одновременно нескольких показателей, например, выполнения правил внутреннего распорядка, качества выполняемых работ или оказываемых услуг, времени, затраченного на их производство или оказание.

Таким образом, критерии оценки работы персонала призваны оценить вклад работника в достижение целей организации, что дает возможность руководству организации принимать верные административные решения. Выбор конкретных критериев оценки (личностные качества, рабочее поведение или рабочие результаты) зависит от категорий оцениваемых работников и от того, как предполагается использовать получаемые результаты.

Существует несколько классификаций методов оценки персонала организации. [14, с. 128-130]

В **первой классификации** методы подразделяются по способу измерения оцениваемой информации, который может быть качественным, количественным и комбинированным. К **первой группе** методов авторы относят описательные методы: биографический метод, систему устных и письменных характеристик, описание результатов деятельности за определенный период, метод критических событий, метод групповой дискуссии, метод эталона, матричный метод, систему свободного выбора оценочных характеристик по готовым формам. Во **вторую группу** объединены методы, в результате применения которых можно получить количественные показатели оценки работников: система классификации по порядку; метод балльной оценки, метод ранжированной балльной оценки по оценочным характеристикам, система графического профиля, свободная коэффициентная оценка. **Третья группа** является промежуточной, комбинированной, поскольку в основу методов, входящих в нее, положены как описательный принцип, так и количественные показатели, определенные на базе первоначальных качественных описаний. К ней относятся: тестирование, анкетирование, метод суммируемых оценок по частоте проявления качеств, система заданной группировки работников, деловые игры.

Во **второй классификации** методы оценки делятся на две категории: методы выявления показателей (методы сбора информации) и методы измерения показателей. К **методам выявления показателей**, как уже говорилось, относятся: изучение документов и других письменных источников (материалов учета кадров, отчетов, анкет, автобиографии, письменных отзывов о работнике и т.д.), опрос и наблюдение. Данные методы позволяют выявить наличие тех или иных деловых и личностных качеств работника, оценить результаты исполнения порученной работы. **Методы измерения показателей** сгруппированы по трем видам: натуральные и стоимостные, метод балльной оценки и метод коэффициентов, практические методы (сравнение с идеалом, метод образца, метод попарных сравнений, метод классификации по порядку).

Они позволяют представить полученные в ходе оценки данные таким образом, чтобы можно было сравнить работников друг с другом.

В **третьей классификации** методы оценки подразделяются на две группы по содержанию самой оценки. К **первой группе** относятся методы, с помощью которых производится оценка работника согласно его чертам характера, личным качествам, основным характеристикам его поведения на работе; ко **второй** — методы, с помощью которых оцениваются результаты работы и степень достижения целей, стоящих перед работником.

Среди наиболее часто используемых методов оценки можно выделить следующие: [27, с. 127]

*Экспертные оценки* с целью определения способностей и личностных качеств менеджера или кандидата на выдвижение проводятся на основе обработки специальных анкет, которые заполняют на оцениваемого сотрудника вышестоящие руководители, подчиненные и он сам (трехсторонняя оценка кадров).

*Описательный метод оценки.* Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения оцениваемого специалиста. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

*Метод классификации* основан на ранжировании оцениваемых работников по определенному критерию (от лучшего к худшему) с присвоением им определенного порядкового номера.

*Рейтинг или метод сравнения* — метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки — список задач, которые должен выполнять оцениваемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учетом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств оцениваемого

сотрудника по семибалльной шкале: 7 — очень высокая степень, 1 — очень низкая степень. Анализ результатов может проводиться либо по соответствию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных от работников одной и той же должности.

В *интервью* можно получить информацию о следующих компонентах и характеристиках личности: интеллектуальная сфера; мотивационная сфера; темперамент, характер; профессиональный и жизненный опыт; здоровье; отношение к профессиональной деятельности; профессиональное обучение (начальное, среднее, высшее, профессиональное); отношение к работе; увлечения; самооценка возможностей, здоровья; семейное положение, отношения в семье; формы проведения досуга.

*Метод анкетирования* включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника.

*Тестирование.* Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы: — квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника; — психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника; — физиологические, выявляющие физиологические особенности человека. Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

Таким образом, в нашей работе будут использованы такие методы оценки персонала, как описательный метод оценки, т.к. данный метод позволяет наблюдать человека в естественной среде и выявить его положительные и отрицательные черты поведения, метод интервью, который позволит задать все

необходимые вопросы, а также, метод анкетирования, который позволит оценить сегодняшнее состояние работника.

### 1.3. Методы повышения эффективности работы персонала

Всем известно, что успешная деятельность и финансовое благосостояние предприятия нередко зависит от эффективности работы его сотрудников. Рано или поздно каждый руководитель задумывается над ее повышением, и для этого можно воспользоваться любым из действенных способов, предварительно выбрав для себя наиболее удобный.

Как известно, основополагающим элементом любой управленческой системы является принцип делегирования полномочий. Его суть заключается в распределении руководителем должностных обязанностей среди подчинённых для достижения определённых результатов. [39, с. 157]

Конечно, если итог невелик (или не так уж и важен в общих масштабах), то человек может сам справиться с поставленной задачей. Если же планируемый результат впечатляющий, и он требует больших ресурсных затрат, то самостоятельно выполнить эту работу один человек, естественно, не сможет.

В этом случае задача руководителя — распределить обязанности таким образом, чтобы задействовать сильные стороны каждого работника для наиболее эффективного результата.

Именно в этом и кроется один из самых ключевых аспектов повышения эффективности труда работников: грамотное распределение обязанностей среди подчинённых. Однако на этом роль руководителя не заканчивается. Существует 6 основных способов повысить эффективность деятельности членов трудового коллектива.

#### 1. Работник должен нести ответственность.

Конечно, полностью возлагать её на одного сотрудника нельзя, в конечном счёте, ответственность за достижение определённого результата

несёт только руководитель. Тем не менее, работник должен отвечать за ту часть трудовой цепочки, которая поручена ему. Трудящиеся должны понимать, что за неисполнение ими возложенных на них обязанностей им придётся нести ответственность.

## 2. Необходимо грамотно интерпретировать возражения работников.

Например, когда сотрудник говорит, что не сможет справиться с поставленной задачей, потому что на это отведено слишком мало времени, руководитель должен возразить: «То есть ты имеешь в виду, что не можешь достаточно эффективно распределить своё рабочее время?».

## 3. Поведение работников следует контролировать, управлять им.

Речь идёт о том, что для получения отклика от подчинённого, свои претензии к нему необходимо достаточно аргументировать. Например, если просто отчитать сотрудника за плохую работу в принципе, он может решить, что начальник просто придирается к нему. Однако если ему растолковать, какое именно поведение от него ожидается, и в чём именно он не соответствует этим ожиданиям, то результат такой беседы не заставит себя долго ждать.

4. Давать задачи необходимо, убедившись в готовности работника заняться её решением.

Конечно, речь не идёт о том, что сотрудники могут сами решать, что они будут делать, а что нет по принципу «хочу-не хочу». Данный пункт подразумевает, что перед назначением подчинённому какой-то задачи необходимо убедиться в его компетентности в данной сфере и в том, что он в принципе понимает, что хочет от него руководитель.

## 5. Контроль — неотъемлемый элемент системы управления.

Именно он отнимает значительную часть рабочего времени управляющего состава. С целью экономии энергозатрат рекомендуется заранее разработать систему контроля и донести её до подчинённых. То есть, если раньше руководитель должен был самостоятельно проконтролировать исполнение работниками возложенных на них обязанностей (а для этого

необходимо отслеживать все производственные операции), то теперь работники самостоятельно отчитываются перед начальником на определённых этапах производственного пути.

#### 6. Поощрение должно носить личный характер.

Объявляя сотруднику благодарность, необходимо отметить, за что именно она назначена. Например, вместо того, чтобы похвалить работника за «успешный труд», можно отметить его ответственность и исполнительность, позволившие ему наиболее эффективно решить поставленную перед всем отделом задачу. Более того, следует отметить, что если работник сохранит ударный темп производственной деятельности, то не заставят себя ждать и поощрительные меры (премия, повышение и т.д.).

Регулировать эффективность труда рабочего коллектива можно, воздействуя на следующие факторы:

- его состав и численность;
- корпоративные нормы поведения;
- трудовые отношения и критерии, используемые в управленческой деятельности.

Казалось бы, чем больше работников, тем более серьезных результатов они могут достичь. Это, конечно, так, если не учитывать тот факт, что всем этим людям необходимо платить заработную плату. С этой точки зрения оптимальным размером трудового коллектива является численность от 5 до 11 человек. Как правило, этого достаточно для исполнения любой задачи, при этом все работники знают сильные и слабые стороны друг друга и способны оптимальным образом группироваться для более эффективных результатов трудовой деятельности.

Состав коллектива должен быть максимально разнообразным. Только в этом случае будут происходить «жаркие» дискуссии, а иногда даже конфликты, в процессе которых будет принято самое оптимальное решение. Коллектив похожих людей неспособен адекватно и всесторонне оценивать ситуацию и принимать качественные решения. Кроме того, руководителю необходимо

позаботиться о том, чтобы групповое единомыслие коллектива не принимало чрезмерную форму. Иногда коллективизм доходит до крайностей, из-за чего адекватное, но отличное от общественного мнение остаётся невысказанным, что не способствует повышению эффективности труда.

Самым важным фактором, влияющие на повышение и снижение производительности труда в коллективе, являются трудовые отношения и микроклимат в нём.

Создание благоприятных условий труда — задача, безусловно, непростая, но её решение способно коренным образом изменить ситуацию в коллективе и повысить эффективность труда всех его членов.

Подводя итог сказанному, отметим, что эффективность деятельности персонала зависит, от нескольких факторов:

- насколько профессионально подобран кадровый состав предприятия, правильно ли расставлены люди, соответствуют ли они занимаемым должностям;
- насколько лояльны работники по отношению к своему предприятию;
- насколько предприятие заботится о своих сотрудниках, о постоянстве кадрового состава. [3, с. 296] Большинство сотрудников будет стремиться к повышению эффективности своего труда, если будет уверено, что руководство предприятия уважает людей, дорожит их трудом и здоровьем.

## ГЛАВА 2. Эффективность работы персонала ООО «География»

### 2.1. Общая характеристика деятельности туристического агентства «География»

Туристическое агентство «География» - коммерческая организация. Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «География». Основным видом деятельности является турагентская деятельность, организация продажи туристских услуг и авиабилетов. В основном организация занимается продажей готовых туров (турпакетов), сформированных Туроператорами. Наряду с реализацией готовых турпакетов турагентство занимается формированием поездок отдельных туристов, так называемые индивидуальные туры, отдельно приобретает билеты, отдельно бронирует отель, оформляет визы.

Целью создания туристического агентства "География" является помощь и консультирование в подборе туров как внутри страны, так и в зарубежных поездках.

Главным документом организации является Конституция РФ, которая гарантирует своим гражданам право на отдых.

Туристическое агентство «География» было основано 10 лет назад и, таким образом, имеет большой опыт в сфере туризма. Головной офис агентства располагается в Екатеринбурге. Туристическая сеть имеет большое количество 300 филиалов крупных городах России, а также в Казахстане и Белоруссии. Агентство имеет хорошее развитие, т.к. с каждым годом количество филиалов растет. В Перми расположено 10 филиалов по адресам ул. Ленина, 10, Монастырская, 12, Мира, 116, Крупской, 34, Куйбышева, 65, Героев Хасана, 105, Стахановская, 44, Луначарского, 62, Парковый проспект, 5, Советская, 52. Также, в каждом городе расположен центр бронирования, который принимает заявки от агентств, расположенных в его области. В Перми такой центр расположен БЦ «Бажов» по адресу ул. Монастырская, 12.

Филиалы в городах работают по франшизе. При открытии офиса под торговой маркой «География» не требуются вступительный взнос и роялти. От продажи тур пакетов агентство получает определенный процент, который устанавливает агентство. При получении наличных денежных средств турагент передает их в кассу «Географии» в офисе по работе с агентствами. При получении денежных средств безналичным путем турагент переводит их на расчетный счет агентства. Франшиза дает такие преимущества, как:

- Поддержка управляющей компании
- Узнаваемый бренд
- SMM продвижение
- Обучение персонала
- Выгодные условия сотрудничества
- Налаженные контакты с перевозчиками и сетями отелей

Отрицательная особенность работы в том, что необходимо действовать в пределах четких рамок. Каждое изменение нужно согласовывать с головной организацией. С другой стороны, это является положительной особенностью, т.к. снижаются риски неудач, более опытные коллеги могут указать на ошибки еще до принятия решений.

Федеральная туристическая сеть «География» имеет единый сайт в сети Интернет [www.geograftur.ru](http://www.geograftur.ru). Также, каждый филиал имеет свою группу в социальной сети ВКонтакте. Таким образом, любой желающий может обратиться за консультацией не выходя из дома.

Режим работы ООО «География»: по будним дням – с 10.00 до 19.00; суббота – с 11:00 до 17:00, воскресенье – выходной. Можно отметить, что организация имеет удобный режим работы для клиентов, которые могут обратиться в подходящее для них время.

Туристическое агентство сотрудничает со следующими туроператорами: «Anex Tour», «Sunmar», «Pegas Touristik», «Coral Travel», «Библио Глобус», и с авиакомпаниями «Аэрофлот», S7 и др. Туроператоры, с которыми сотрудничает

агентство входят в 10 надежных операторов России, согласно рейтингу (Таблица 1) компании Travelata (сайт по поиску туров и путевок он-лайн). [40]

Таблица 1.

«Рейтинг надежных туроператоров России»

Место	Название	Туристические направления	Общий рейтинг
1	«Coral Travel»	54	98 из 100
2	«TUI»	Более 20	94 из 100
3	«Tez Tour»	20	92 из 100
4	«Sunmar»	14	90 из 100
5	«NTK-Intourist»	23	88 из 100
6	«Pegas Touristik»	22	88 из 100
7	«Natalie Tours»	Более 50	88 из 100
8	«AnexTour»	23	86 из 100
9	«Библио Глобус»	53	86 из 100
10	«Mouzenidis Travel»	7	84 из 100

Турагентство «География» предлагает широкий перечень услуг на выбор:

1. оформление и бронирование билетов по различным категориям;
2. оформление и получение виз и страховок;
3. оформление туристических путевок по различным направлениям;
4. оплата любого тура наличными и безналичными средствами;
5. существует программа «лояльности» для клиента (рассрочка);

6. в 2007 году на базе сети туристических агентств «География» была открыта туршкола, в которой любой желающий, в зависимости о времени и занятости, может обучиться на менеджера по туризму;

## 7. продажа туристических путевок по России.

Основными направлениями деятельности туристического агентства являются Россия, Турция, Испания, ОАЭ, Италия, Таиланд, Египет, Греция, Вьетнам, Кипр. По данным Ассоциации туроператоров России самыми популярными курортами в 2017 году стали Турция, Россия, Греция, Кипр, Таиланд и Испания. Таким образом, турагентство работает с самыми популярными направлениями отдыха россиян.

Филиалы агентства расположены в разных частях города, имеют удобный подъезд, места для парковки автомобилей, в непосредственной близости расположены остановки общественного транспорта. Четыре филиала расположены в зданиях торговых центров, остальные располагаются в офисных помещениях на первых этажах жилых домов по соседству с другими организациями вблизи от торговых центров.

В каждом офисе организации работают квалифицированные специалисты, которые помогут каждому клиенту организовать незабываемый отдых. Стены помещений украшены множеством различных сувениров из различных стран мира, среди которых подарки от благодарных туристов, сертификаты и грамоты фирмы, которыми она была награждена за последние годы.

Такой положительный образ туристического агентства мотивирует клиентов к обращению именно в эту фирму за помощью в организации отдыха. Сотрудники это хорошо понимают и стараются во всем помочь клиенту для того, чтобы сохранить благоприятный имидж своей организации.

При обращении в туристическое агентство клиенту объясняют какие услуги он приобретает и как ими воспользоваться, предоставляются различные брошюры, фотографии предоставляемых туров.

Организация имеет свой корпоративный стиль. Согласно корпоративной культуре, каждый сотрудник обязан носить шарфик с символикой турагентства,

бейдж, на котором указано наименование организации, имя, занимаемая должность работника.

Туристическое агентство «География» девиз «Мы работаем, чтобы вы отдыхали», который полностью отражает деятельность компании. Также, в организации есть несколько правил, которым подчиняются все сотрудники. Одно из правил «Клиент всегда прав» способствует эффективной деятельности сотрудников.

Данные традиции являются элементами корпоративной культуры, которая очень важна для эффективного функционирования организации. Внутренняя корпоративная культура помогает создать положительный образ организации и, таким образом, привлечь не только новых клиентов, но и сотрудников. Также, корпоративная культура помогает вдохновлять сотрудников качественно выполнять свои обязанности и достигать поставленных целей.

Сотрудники сети турагентств «География» по всей России регулярно проходят обучение и аттестацию, принимают участие в различных профессиональных конкурсах. Также, один-два раза в год сотрудники совершают поездки в рекламные туры. На территории России, Беларуси и Казахстана расположено более 200 офисов.

Сеть турагентств «География» имеет линейную организационную структуру. (Рис. 2) Во главе организации стоит директор, которому подчиняется коммерческий директор, бухгалтерия и 7 отделов: информационных технологий, продукта, планово-экономический, юридический, тур школа, франчайзинга и отдел по работе с агентствами. В каждом отделе есть руководители и подчиненные. Отдел по работе с агентствами регулирует работу филиалов, которые расположены на территории России, Беларуси и Казахстана. В нескольких городах расположены офисы организации. В каждом офисе, помимо руководителя, работают по 2-3 менеджера по туризму, которые выполняют основную работу. Численность

штата работников каждого филиала организации 2-4 человека. Руководитель организации также является менеджером и бухгалтером.

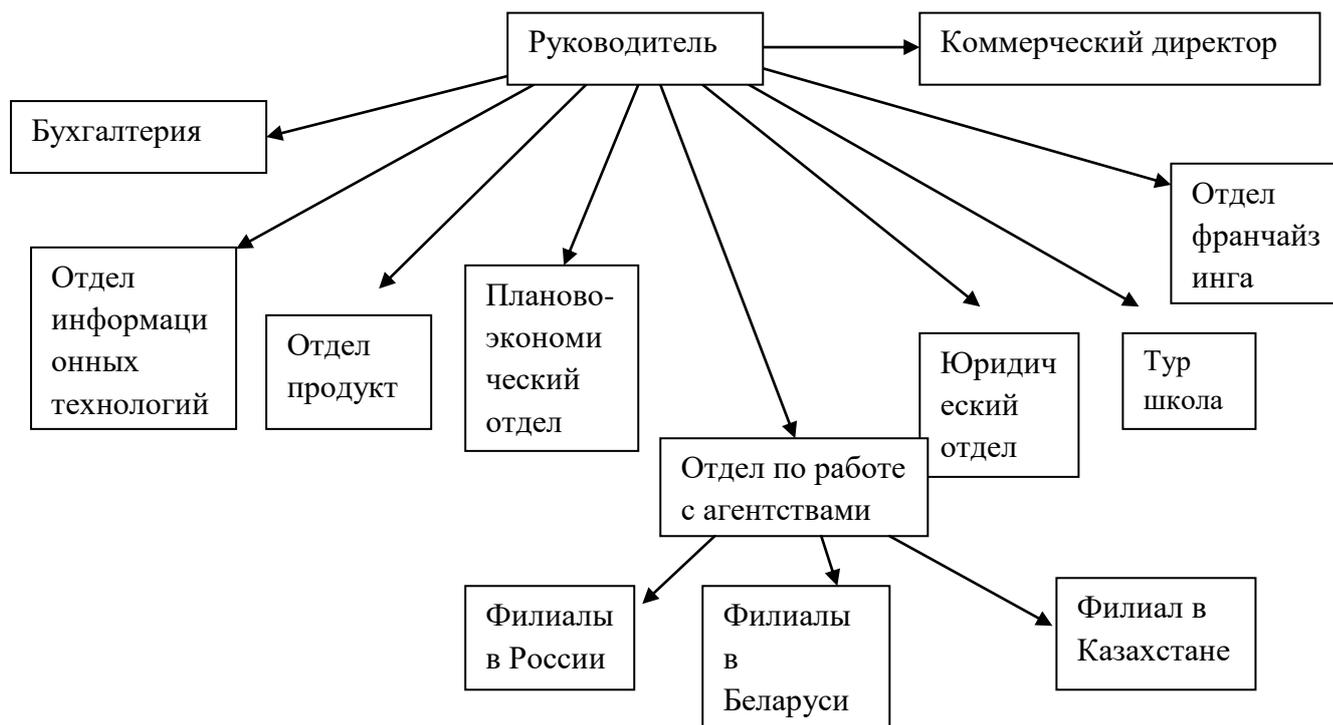


Рис. 2. Организационная структура сети туристических агентств «География»

Линейная организационная структура туристического агентства «География» является традиционной для организаций данного типа. В основном организационная нагрузка по управлению фирмой сконцентрирована на руководителе.

Линейная организационная структура относится к элементарным. Характерным принципом для ее построения является вертикальная иерархия. Управление осуществляется сверху вниз. Управление организацией сосредоточено в руках одного руководителя, которому подчиняются остальные работники.

Положительными сторонами данной структуры управления можно считать единство распорядительства, исполнители действуют согласованно, мгновенно реагируют на указания руководителя. Недостатками линейной структуры являются завышенные требования к руководителю организации, загруженность менеджеров большим количеством информации.

Персонал организации ознакомлен с основными нормативными документами в сфере туризма, правилами оформления документов на въезд и выезд за пределы страны. Каждый работник способен четко ответить на вопросы посетителя, владеет необходимой информацией, повышает свою квалификацию.

При общении с клиентами каждый сотрудник организации доброжелателен, приветливо улыбается, начинает общение с приветствия, вежливо ведет беседу, уважителен по отношению к клиентам, умеет расположить клиента к беседе, уметь слушать и учитывать предпочтения клиента.

Процесс реализации туристского продукта включает несколько этапов. Первый этап подразумевает первоначальное обращение клиента за консультацией и помощью в подборе путевки. Менеджер задает уточняющие вопросы о желаниях клиента и его потребностях в характере отдыха. Затем клиенту предлагаются на выбор определенное количество туров, подходящих его требованиям. Затем, после того, как клиент определился с выбором, происходит заключение договора с агентством и расчет с клиентом. Вплоть до вылета клиента, сотрудник информирует клиента о возможных изменениях и напоминает клиенту о действиях, которые он должен совершить до отправления. На этом обслуживание клиента не оканчивается. Накануне путешествия сотрудник напоминает клиенту о предстоящей поездке. Во время путешествия организация также несет ответственность за каждого клиента. По окончании тура у клиентов выясняют мнение о путешествии, выясняются негативные стороны. Все это делается для улучшения работы агентства.

Для того, чтобы определить стратегию и миссию туристического агентства «География», необходимо провести экспресс - SWOT-анализ, который заключается в анализе сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз. (Таблица 2, 3) В ходе данного анализа определяется, в какой области организация наиболее компетентна, а в какой – нет.

Таблица 2.

## SWOT-анализ туристического агентства «География»

	<b>Положительные факторы</b>	<b>Отрицательные факторы</b>
	<b>Сильные стороны (S)</b>	<b>Слабые стороны (W)</b>
<b>Внутренняя среда</b>	<p>1) <i>Положительное впечатление, которое сложилось у клиента об организации;</i></p> <p>2) <i>Хорошее местонахождение;</i></p> <p>3) <i>Квалифицированные работники;</i></p> <p>4) <i>Высокое качество предоставления услуг;</i></p> <p>5) <i>Известность среди клиентов;</i></p> <p>6) <i>Большой выбор туристических направлений</i></p>	<p>1) <i>Недостаточное количество финансовых ресурсов;</i></p> <p>2) <i>Небольшой опыт работы в сфере туризма;</i></p> <p>3) <i>Отсутствие миссии и стратегии организации;</i></p> <p>4) <i>Отсутствие маркетинговой стратегии;</i></p> <p>5) <i>Зависимость бизнеса от фактора сезонности;</i></p> <p>6) <i>Отсутствие эффективной политики в области сглаживания сезонных колебаний спроса</i></p>
	<b>Возможности (O)</b>	<b>Угрозы (T)</b>
<b>Внешняя среда</b>	<p>1) <i>Выход на новый рынок;</i></p> <p>2) <i>Поиск новых туристических направлений;</i></p> <p>3) <i>Снижение налогов;</i></p> <p>4) <i>Совершенствование туристической организации;</i></p> <p>5) <i>Ослабление позиций конкурентов;</i></p> <p>6) <i>Улучшение уровня доходов клиентов;</i></p> <p>7) <i>Банкротство компаний-конкурентов</i></p>	<p>1) <i>Увеличение количества конкурентов;</i></p> <p>2) <i>Спад в экономике;</i></p> <p>3) <i>Нестабильность валютного курса;</i></p> <p>4) <i>Изменение предпочтений клиентов</i></p> <p>5) <i>Снижение уровня доходов клиентов;</i></p> <p>6) <i>Ужесточение правил въезда в другие страны;</i></p> <p>7) <i>Рост иностранной валюты</i></p>

Таблица 3.

## SWOT-матрица туристического агентства «География»

	<b><u>Возможности:</u></b> 1.Поиск новых туристических направлений 2.Ослабление позиций конкурентов	<b><u>Угрозы:</u></b> 1.Увеличение количества конкурентов 2.Изменение предпочтений клиентов
<b><u>Сильные стороны:</u></b> 1.Хорошее месторасположение 2.Высокое качество предоставляемых услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокое качество предоставляемых услуг позволит ослабить позиции конкурентов</li> <li>• Хорошее месторасположение позволит ослабить позиции конкурентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокое качество предоставляемых услуг позволит подстроиться под изменения в предпочтениях клиентов</li> <li>• Хорошее месторасположение позволит удержать конкурентные позиции</li> </ul>
<b><u>Слабые стороны:</u></b> 1.Отсутствие миссии и стратегии 2.Зависимость от фактора сезонности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поиск новых направлений зависит от фактора сезонности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изменение предпочтений клиентов зависит от фактора сезонности</li> </ul>

Таким образом, выявленные в ходе SWOT-анализа сильные и слабые стороны туристического агентства позволяют определить те параметры, которые являются более выигрышными, которые необходимо развивать, и параметры, улучшение которых может упорядочить процессы совершенствования управления организацией.

SWOT-анализ туристического агентства выполнен: определены параметры и характеристики, которые могут привести к коммерческим рискам,

выявлены положительные и отрицательные характеристики организации. Данный анализ очень важен для определения стратегии развития организации.

## 2.2. Анализ и оценка эффективности работы персонала ООО «География»

Успех работы туристической сети «География» складывается из работы каждого филиала. Поэтому, исследование проводилось на примере одного из филиалов туристической сети.

В качестве объекта исследования был выбран филиал туристического агентства «География», расположенный в г. Пермь по адресу ул. Крупской, 34. Агентство расположено в бизнес центре «Инженер». Данный филиал работает как ИП Игнатьева Ирина Анатольевна. (Приложение 2)

В офисном центре имеется пропускная система. При входе в офис располагается стойка охранника. Работники офиса имеют специальные пропуска, с помощью которых могут пройти. Посетитель должен сообщать о своих целях посещения бизнес центра. Такая система может послужить препятствием для некоторых посетителей, и агентство может потерять потенциальных клиентов.

Непосредственно в офисе есть все необходимое для удобства клиентов. Посетитель может расположиться на удобных креслах. Во время встречи клиенту предлагается чай или кофе, что может помочь ему быстрее освоиться в новой обстановке.

Учредительные документы турагентства «География» на турагентскую деятельность:

1. Свидетельство «О внесении сведений о турагенте в единый реестр турагентов» (Приложение 1)
2. Свидетельство «О членстве в Ассоциации СТА» (Приложение 2)
3. Должностная инструкция директора туристического агентства (Приложение 3)
4. Договоры с туроператорами на реализацию их услуг

Штат сотрудников агентства составляет 2 человека: руководитель и менеджер. Руководитель также является менеджером, бухгалтером и курьером. В обязанности руководителя входит организация деятельности, повышение эффективности деятельности туристического агентства, обеспечение выполнения туристическим агентством обязательств перед покупателями услуг, решение финансово экономических вопросов деятельности агентства. Также руководитель выполняет обязанности менеджера по продаже тур пакетов клиентам агентства.

Для того, чтобы оценить, насколько работа персонала туристического агентства эффективна, руководителю был предложена анкета. (Приложение 4) За основу был взят опросник, предложенный кандидатом педагогических наук, доцентом Рябухиным В.В. на занятиях по дисциплине «Исследование систем управления».

В первом вопросе было необходимо оценить наиболее привлекательные аспекты хозяйственной деятельности. Руководителем были отмечены такие пункты, как:

- хорошая атмосфера в коллективе

В ходе наблюдения было выявлено, что в коллективе каждый сотрудник искренне радуется успехам коллег, в коллективе есть взаимная поддержка членами коллектива друг друга, в коллективе чувствуется жизнерадостности и духовного подъема. Хорошая атмосфера в коллективе является залогом успешной деятельности работников. Иногда она является даже большим стимулом, чем заработная плата. Когда сотрудники идут на работу с удовольствием – это является большой заслугой руководителя.

- высокий профессиональный уровень коллектива

Работники агентства имеют хороший профессиональный уровень, что позволяет им качественно выполнять свою деятельность. Работники постоянно проходят обучение, что позволяет им повышать свой профессиональный уровень.

- творчески работающий коллектив

Работники агентства имеют творческое образование, что позволяет им творчески выполнять свою деятельность. Творчество в туризме может проявляться в поиске новых способов продвижения продукта, в общении с клиентами, в создании индивидуальных туров для клиентов.

- стабильное отношение с руководством

Хорошие отношения с руководством также влияет на эффективность работы персонала. От хороших отношений руководителя с подчиненными зависит успешная работа организации. В агентстве преобладает демократический стиль управления. Он формирует доброжелательное отношение между руководителем и подчиненным. Руководитель старается создать спокойную и доверительную атмосферу в коллективе. Решения принимаются коллективно, что позволяет найти лучшее оптимальное решение.

- хорошие отношения с потребителями

Работники агентства стараются найти индивидуальный подход к каждому клиенту, изучают его предпочтения, выслушивают все его предпочтения. Сотрудники используют скрипты для общения с клиентами по телефону и в офисе. Это позволяет повысить эффективность их деятельности.

Единственным пунктом, который был исключен, является большой стаж работы в организации. Сотрудники агентства не имеют большого опыта работы в туристическом бизнесе, но это не мешает их деятельности. Сотрудники выполняют план продаж, установленный головным офисом, что является хорошим показателем для агентства, опыт работы которого 2 года. (Таблица 4)

Таблица 4.

Объем реализации туров в филиале туристического агентства «География»  
за 2017 год

Направления реализации туров	Количество реализованных туров	Объем выручки
Россия	10	104130 руб.
Европа	7	308600 руб.

Страны Азии	14	427700 руб.
Турция	23	1103700 руб.
Итого	54	1944130 руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что в исследуемой организации создан благоприятный нравственно-психологический климат, высокий профессиональный уровень работников помогает им грамотно решать поставленные руководителем задачи.

Во втором вопросе предлагалось оценить эмоциональное состояние, которое возникает у работников во время их трудовой деятельности. Необходимо было отметить только те состояния, которые возникают в коллективе. Руководителем были отмечены такие состояния, как удовлетворение собой, радость, уверенность в себе, гордость, неуверенность в себе, неудовлетворенность собой, уныние.

Исходя из результатов, чаще всего возникает состояние *удовлетворение собой*. Удовлетворение собой работниками является очень важным показателем успешной деятельности организации. Если работник удовлетворен собой, значит он удовлетворен своей деятельностью, следовательно, его работа приносит ему удовольствие. Если работа приносит удовольствие, значит, он будет стремиться выполнить ее качественно, улучшить свой результат. На втором месте *радость*. Если человек испытывает радость на рабочем месте, значит ему комфортно. Для того чтобы работа приносила радость, работники должны понимать, что она необходима. Затем, *уверенность в себе*, что является не менее важным фактором. Уверенный в себе человек способен быстрее достигать поставленных целей. Он четко знает, к чему идти и какими путями можно достичь цели. Также, при работе с клиентами очень важно быть уверенным в себе, т.к. клиент охотнее будет доверять такому человеку, будет прислушиваться к его мнению и советам. На четвертом месте *гордость*. Если работник считает, что он достойно выполнил свою работу, то она будет

представлять для него ценность, и он будет испытывать чувство гордости от результата. Это чувство в дальнейшем будет мотивировать работника на достижение еще больших успехов в работе.

Также, были отмечены отрицательные состояния. Иногда работники могут испытывать *неуверенность в себе*. У работника туристической сферы, особенно у малоопытных, это может произойти тогда, когда он продает путевку в ту страну, в которой он не бывал и мало ее знает. В этом случае он либо идет на риск, либо советуется с более опытным в этом направлении коллегой. Если работник чаще бывает неуверенным в себе, чем уверенным, это является отрицательным показателем. У работников нашей организации такое состояние возникает редко. Также, было отмечено такое состояние, как *неудовлетворенность собой*. Это может возникать, когда работнику не удастся выполнить достаточный объем работы. Для туристического бизнеса характерно снижение количества клиентов в осенне-зимний период и количество проданных путевок в разы ниже, чем в весенне-летний сезон. Также, работники могут испытывать *уныние*. Это может возникать в те моменты, когда поток туристов снижается. Для того, чтобы избавиться от этого состояния, сотрудники могут заняться поиском новых интересных направлений, которые потом смогут предложить своим клиентам.

Таким образом, можно сделать вывод, что персонал организации имеет благоприятное эмоциональное состояние. Работники организации чаще удовлетворены своей деятельностью, испытывают радость и гордость от проделанной работы, но в то же время бывают неуверенны в себе, неудовлетворенны своей деятельностью и испытывают уныние.

В третьем вопросе необходимо было оценить частоту возникновения состояния эмоциональной перегрузки. Состояние эмоциональной перегрузки может возникать от работы «на износ», от повышенной активности, трудового энтузиазма, монотонной работы, работы в давящей среде. Для того, чтобы избежать такого состояния, руководитель должен грамотно выстраивать рабочий график, контролировать деятельность работников, вовремя поощрять,

мотивировать. У работников агентства такое состояние может возникать несколько раз в год. Это является хорошим показателем, но так как мы стремимся к лучшему, то таких результатов будет не достаточно, необходимо довести частоту возникновения состояния эмоциональной перегрузки к минимуму.

В четвертом вопросе предлагалось оценить, насколько работники испытывают удовлетворение от различных аспектов своей деятельности.

Результатами труда работники удовлетворены на 90%. Удовлетворенность результатами труда означает то, насколько осуществлены ожидания работников от результатов своей работы. Основными критериями удовлетворенности результатами труда являются возможность продвижения, качество руководства, которое удовлетворяет работника, характер работы, оценка рабочего коллектива. [5, с. 29] В исследуемой организации есть возможность продвижения по карьерной лестнице, возможность реализации своих коммуникативных способностей, возможность развития своего творческого потенциала в процессе взаимодействия с клиентами и др.

Уровнем оплаты труда работники удовлетворены на 40%. Это объясняется тем, что организация имеет небольшой опыт работы и имеет не такой большой поток клиентов как организации с длительным сроком работы. Также, работники не имеют фиксированной заработной платы. Заработная плата состоит только из процентов с продаж. Поэтому работники вынуждены искать дополнительный заработок помимо деятельности в организации.

Организацией труда работники удовлетворены на 80%. Под организацией труда понимают методы сплочения людей и их взаимодействие со средствами производства в процессе труда для достижения наилучших результатов. [12, с. 97]

Способами и качеством повышения квалификации работники удовлетворены на 50%. Работники туристического агентства ежегодно проходят курсы повышения квалификации, посещают различные семинары по

новым туристическим направлениям. Многие курсы являются платными и средства для их оплаты турагент должен вкладывать сам. Также, есть бесплатные семинары и онлайн вебинары, но они являются менее эффективными.

Степенью и качеством полученного образования работники удовлетворены на 20%. Это объясняется тем, что сотрудники организации не имеют специализированного образования в сфере туризма. Но каждый работник организации прошел курсы обучения специалистов в сфере туризма для того, чтобы иметь представление о работе в данной сфере.

Наличием свободного времени работники удовлетворены на 70%. Это можно объяснить тем, что в организации имеется не большой поток клиентов и специалисты заняты работой с клиентами не все рабочее время.

Таким образом, можно сделать вывод, что в большей степени персонал туристического агентства удовлетворен результатами своего труда, организацией труда и наличием свободного времени. В меньшей степени персонал организации удовлетворен уровнем оплаты труда, степенью и качеством полученного образования и способами и качеством повышения квалификации.

В пятом вопросе необходимо было оценить предпочтение работниками различных видов досуга. Наиболее предпочтительным видом досуга является туризм и путешествия. Это говорит о том, что работники заинтересованы в расширении своих знаний в профессии. Для работников индустрии туризма очень важно расширять свои знания в этой области для более качественного предоставления услуг клиентам организации. Не менее важным является профессиональное развитие и самосовершенствование.

Также очень важным видом досуга является общение с друзьями. Это помогает отдохнуть после насыщенного трудового дня, узнать новую интересную информацию, либо поделиться ею с друзьями и найти потенциальных клиентов. Занятие искусством помогает развивать воображение, развивает творческие способности человека.

Менее важными видами досуга для персонала туристического агентства являются воспитание детей, занятие спортом и общественная жизнь.

Таким образом, можно сделать вывод, что в свободное время сотрудники больше предпочитают проводить время в путешествиях, общении с друзьями, занятии искусством и пренебрегают занятием спортом и участием в общественной жизни.

В заключительном вопросе предлагалось оценить значимость жизненных ценностей. Наиболее важной жизненной ценностью для работников исследуемой организации является достижение материального благополучия. Это можно объяснить тем, что для более эффективной работы с клиентами персоналу необходимо посетить как можно больше туристических маршрутов, а это требует определенных финансовых вложений.

Второй по степени важности жизненной ценностью является успешная профессиональная деятельность. Для того, чтобы укрепить свой материальный достаток, необходимо достигать максимальных успехов в своей профессиональной деятельности.

Третьей по важности жизненной ценностью является развитие себя. Для того, чтобы достичь максимальных успехов в своей работе, необходимо, также, развиваться самостоятельно и развивать свой человеческий капитал, что является лучшей инвестицией в профессиональное развитие.

Четвертой по важности жизненной ценностью является счастливая семейная жизнь, пятой - полноценное общение с людьми, шестой - полноценное приобщение к культуре.

Таким образом, можно сделать вывод, что для сотрудников организации наиболее важным является карьерный рост, материальное благополучие, личностное развитие, менее важным является взаимодействие с окружающим миром, семья и приобщение к культурной жизни.

Решающим фактором результативности деятельности персонала организации является их мотивация. Для определения мотивации к труду у работников организации им был предложен тест «Я хочу...», основанный на

теории американского психолога Абрахама Маслоу. (Приложение 5) Он создал пятиступенчатую иерархическую модель потребностей. По классификации потребностей Маслоу подразделяют:

1. Физиологические потребности
2. Потребности в безопасности
3. Социальные потребности
4. Потребности в уважении
5. Потребности в самовыражении

В данном тесте было предложено 15 высказываний, из которых необходимо было выбрать более приемлемое для себя. По данным теста можно составить профиль удовлетворенности каждого сотрудника и увидеть, потребности какого уровня важны для работника.

На вопросы данного теста отвечали работники анализируемого филиала организации. Далее проанализируем конечные результаты каждого работника.

Управляющий филиалом:



Рис. 3. Профиль потребностей руководителя организации

Проанализировав результаты теста можно увидеть, что профиль потребностей данного респондента показывает то, что респондент больше

удовлетворен своими социальными потребностями. Это объясняется тем, что работник постоянно ведет общение с клиентами, которые обращаются в компанию за помощью в организации отдыха. Наименее удовлетворен сотрудник материальными потребностями, таким образом больше стремится к их удовлетворению. Также работник стремится к удовлетворению потребностей в самореализации. Такие работники мало интересуются содержанием работы, а заботятся о ее оплате. Таким образом, скорее всего, работник испытывает нехватку денежных средств.

Менеджер по туризму:



Рис. 4. Профиль потребностей менеджера по туризму

Из результатов теста можно увидеть, что работник также удовлетворен социальными потребностями. Высока потребность в уважении, это говорит о том, что для данного работника является важным то, как к нему относятся другие. Ему важны знаки общественного признания, такие как похвала, благодарности, награды, профессиональный рост. Также работник стремится к удовлетворению потребностей в самореализации. Нам известно, что менеджер имеет такое хобби, как рисование. Поэтому для удовлетворения потребности в самореализации можно предложить проведение выставок в пределах бизнес

центра. Также, таким работникам необходимо предоставлять свободу в выборе средств решения поставленных задач, давать им оригинальные задания.

Таким образом, основными потребностями у сотрудников являются потребности первого и четвертого уровня, т.е. материальные потребности и потребности в уважении. По причине того, что заработная плата персонала агентства состоит из процентов от продаж, а клиентская база на данный момент не очень большая, следовательно, сотрудники стремятся к удовлетворению своих материальных потребностей.

Потребности в уважении связаны с престижем, ощущением своей компетентности, статусом, репутацией. Причиной этого может быть в желании повысить свой статус, продвинуться по карьерной лестнице.

## ГЛАВА 3. Направления совершенствования и повышения эффективности работы персонала

### 3.1. Предложения по повышению эффективности работы персонала в ООО «География»

Для повышения эффективности работы персонала в туристическом агентстве «География» необходимо провести комплекс мероприятий, направленных на повышение качества работы персонала. Данные мероприятия применимы ко всем агентствам сети туристической сети «География», т.к. характер их деятельности аналогичен той, которая есть в анализируемом агентстве.

Для более эффективной работы туристического агентства необходимо разработать миссию и стратегию. Данное предложение даст понять сотрудникам основные направления работы организации и будет способствовать привлечению клиентов.

В ходе проведенного анализа было выявлено, что ООО «География» является организацией, которая осуществляет деятельность как турагент и специализируется на внутреннем и международном (выездном) туризме. Организация предоставляет туристические услуги на внутреннем и международном рынке. Также организация занимается бронированием номеров в отелях по всему миру и продажей авиа и ж/д билетов.

Клиентами организации являются все категории граждан с любым уровнем дохода. В основном организация получает прибыль от продажи индивидуальных туристических пакетов.

Данные SWOT-анализа показывают, что туристическое агентство «География» имеет и сильные и слабые стороны в своей деятельности. Это говорит о том, что агентство имеет свои конкурентные позиции на рынке и имеет возможность их усиления в будущем.

Анализ сильных и слабых сторон деятельности организации дает реальную оценку ее возможностей и является отправной точкой формирования стратегии.

Стратегия – один из важных документов, который необходим для упорядочения движения и действий сотрудников организации. Стратегия указывает основную цель, к которой должна прийти организация. При анализе деятельности организации было выявлено, что организация не имеет четко определенной стратегии. Первое предложение – определение стратегии.

Согласно анализу можно выделить основные стратегические направления по совершенствованию деятельности организации:

- 1) Расширение ассортимента услуг;
- 2) Привлечение финансовых ресурсов для увеличения перечня предоставляемых услуг и их продвижения;
- 3) Повышение квалификации менеджмента туристического агентства, применение новых методик управления.

Таким образом, проанализировав показатели SWOT-анализа, была выбрана стратегия концентрированного роста.

Выбранная стратегия подразделяется на три подтипа:

- 1) Стратегия усиления позиций на рынке
- 2) Стратегия развития рынка
- 3) Стратегия развития продукта

Для нашей организации наиболее характерна стратегия усиления позиций на рынке. Данная стратегия направлена на увеличение объемов продаж при помощи маркетинга.

В процессе реализации стратегии необходимо решить следующие задачи:

- Определить наиболее востребованный рынок
- Заключить договора с надежными операторами
- Наладить контакты в новой сфере услуг
- Научиться быстро и оперативно реагировать на изменение туристических программ

Цель: развитие организации посредством расширения ассортимента туристических направлений, повышения качества сервиса и организации, расширения штата работников и активности рекламы.

Также, на основе проведенного анализа можно сформулировать миссию организации: *Доказать клиентам, что отдых за границей доступен для всех при помощи профессионализма и индивидуального подхода к каждому, организация комфортных условий для отдыха клиентов и реализация туристского продукта.*

Предложенная миссия включает в себя специфику деятельности компании, направление деятельности и ее основную цель. Данная миссия может послужить сплочению коллектива, оказать стимулирующее воздействие на сотрудников и их дальнейшую деятельность, а также на покупателей, которые будут обращаться в организацию для приобретения услуг. Также, стратегия является основой корпоративной культуры туристического агентства.

Туристическое агентство осуществляет свою деятельность через общую туристическую сеть ООО «География» и является одним из ее филиалов в г. Перми. Однако рынок туристических услуг Перми перенасыщен туристическими агентствами и присутствует усиление конкурентной борьбы между организациями.

Для того, чтобы анализируемая организация была конкурентоспособна на рынке, необходимо, чтобы сотрудники четко знали свои обязанности. Второе предложение – внесение изменений в организационную структуру туристического агентства. Во-первых, необходимо интерпретировать менеджеров организации на специалистов по российским направлениям и по зарубежным направлениям. Также, для более эффективной работы организации предлагать принять на работу в организацию курьера. Деятельность курьера может быть организована для всех филиалов г.Перми.

В исследуемой организации продажей туристических услуг занимаются руководитель организации и менеджер. В их обязанности входит продажа как

зарубежных турпакетов, так и российских. В настоящее время очень популярными являются зарубежные направления, такие как Турция, Таиланд, ОАЭ, Кипр и другие. (по данным аналитического агентства ТурСтат) Российские туристические направления также являются не менее востребованными. Следовательно, чтобы вести эффективные продажи необходимо ориентироваться во всех туристических направлениях, что является практически невозможным из-за большого объема. Таким образом, для более эффективной работы рекомендуется разделить деятельность менеджеров.

В обязанности менеджера по зарубежным направлениям будет входить:

- Сбор, анализ, изучение требований клиентов к туристическим услугам по зарубежным направлениям
- Поиск наиболее выгодных для туристов турпакетов
- Обеспечение клиентов необходимой информацией о предстоящем путешествии
- Оформление документации, в том числе загранпаспорта
- Ведение статистики организованных туров
- И др.

В обязанности менеджера по российским направлениям будет входить:

- Сбор, анализ, изучение требований клиентов к туристическим услугам по российским направлениям
- Поиск наиболее выгодных для туристов турпакетов
- Обеспечение клиентов необходимой информацией о предстоящем путешествии
- Оформление документации
- Ведение статистики организованных туров
- И др.

Необходимость курьера в туристическом агентстве объясняется тем, что при оформлении документации по туристическим пакетам необходимо

согласование с центром бронирования туристического пакета, который находится отдаленно. Поэтому, каждый раз при оформлении туристического пакета менеджеру необходимо уезжать с рабочего места для того, чтобы оформить документы и передать денежные средства.

Во время отсутствия менеджера в агентство могут обращаться клиенты. По причине того, что менеджера не окажется на месте, клиент может уйти.

Таким образом, агентство может потерять большое количество потенциальных клиентов. Следовательно, для деятельности по передаче документации необходимо нанять на работу курьера.

В обязанности курьера входит:

- Доставка деловых бумаг, пакетов, денежных средств и др. по назначению
- Выполнение поручений в указанные сроки
- Самостоятельно уточнять местонахождение адресатов, составлять маршруты движения, согласовывать дату и время с адресатом
- И др.

Для более эффективной работы с клиентами рекомендуется внедрение CRM-системы.

CRM-система (сокр. «Customer Relationship Management», с англ. «система управления взаимоотношениями с клиентами») программное обеспечение для компаний, которое предназначено для автоматизации стратегий взаимодействия с клиентами. Другими словами – это программа для управления бизнесом.

Разновидностей CRM-систем существует большое количество. Организация может выбрать ту, которую считает наиболее удобной для своей деятельности.

Преимущества CRM-системы в туристическом бизнесе в том, что она помогает собрать в одном месте всю базу клиентов, а также всю информацию о каждом клиенте, в том числе историю его путешествий, его пожелания и предпочтения.

Также, в данной системе фиксируются все звонки, переписки, выполнение задач. У руководителя всегда есть возможность проследить, как проходит общение сотрудников с клиентами и какие есть проблемы в их работе. Где есть слабые места, что нужно доработать. Вовремя дать необходимые рекомендации по улучшению деятельности.

Для того, чтобы деятельность сотрудников в организации была эффективной, необходима их заинтересованность. Работник заинтересован в улучшении своих навыков, если его работа приносит ему удовлетворение. Для повышения удовлетворенности работников трудом, необходимо наличие эффективной системы мотивации. Следовательно, третье предложение – совершенствование системы мотивации персонала.

Современному руководителю очень сложно подобрать именно тот вид мотивации сотрудников, который приведет к желаемому положительному результату. Он не может постоянно использовать премии, благодарности и т.д. Руководителю нужно разработать такие способы мотивации, которые будут применимы в его организации. [9, с. 35]

Исходя из анализа проведенных опросов можно сделать вывод, что для сотрудников организации важна как материальная, так и нематериальная мотивация. Одним из способов повышения материальной мотивации может быть предоставление бесплатных рекламных туров лучшим сотрудникам агентства. Такой способ может стать хорошим стимулом к работе, который повысит профессиональный уровень сотрудников и помочь отвлечься от повседневной работы и получить новые незабываемые впечатления.

Также можно вручать небольшие подарки за хорошую работу. Это могут быть сертификаты в салоны красоты (учитывая, что в туристических агентствах в основном работают женщины) или в магазины. Это может стать хорошим поощрением и стимулом для работы.

Одним из способов повышения нематериальной мотивации сотрудников является составление рейтинга лучших агентств сети, который можно

формировать каждый месяц. Рейтинг составляется на основании количества реализованных услуг каждым агентством сети. Данный рейтинг можно публиковать на официальном сайте туристического агентства. К сайту есть доступ у всех желающих, в том числе у клиентов агентства. На основании рейтинга клиент может сделать выбор в пользу агентства с более высоким рейтингом. Таким образом, это является дополнительным стимулом для работников организации в совершенствовании своей деятельности.

Другим способом нематериальной мотивации является проведение корпоративных праздников. Такой способ помогает сплачивать коллектив и выводить его на новый уровень эффективного сотрудничества.

Таким образом, можно вывести ряд правил для эффективной мотивации сотрудников организации: мотивирование сотрудников может дать результат тогда, когда подчиненные чувствуют признание личного вклада в результат работы. Обстановка в кабинете, участие в тренингах и семинарах, рекламные туры за рубеж - все эти методы могут поднять авторитет работника на глазах его коллег и клиентов. Прибегать к этим методам стоит постепенно. Внезапные, непрогнозируемые, поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся обыденностью, частью заработной платы. Положительное подкрепление результативнее отрицательного. Стимулирование должно быть незамедлительным. Поощрять сотрудников необходимо сразу же, иначе не будет никакого эффекта.

### 3.2. Оценка результативности рекомендаций по повышению эффективности работы персонала

Оценка результативности рекомендаций по повышению эффективности работы персонала требует выявления социальных последствий их реализации.

К социальным результатам применения рекомендаций по повышению эффективности работы персонала туристического агентства «География» можно отнести:

- Создание благоприятного социально-психологического климата
- Повышение заинтересованности работников в своей профессиональной деятельности
- Повышение качества деятельности персонала
- Увеличение продаж

Таким образом, мы предложили ряд мероприятий по повышению эффективности работы персонала туристического агентства «География»:

- Разработка миссии и стратегии туристического агентства
- Совершенствование организационной структуры туристического агентства
- Совершенствование системы мотивации персонала организации

Эффективность принятой стратегии оценить сложно. Очень часто последствия стратегических решений можно увидеть только со временем.

После введения новых должностей организационная структура туристического агентства будет выглядеть следующим образом: во главе агентства стоит руководитель, который решает основные организационные вопросы, занимается распределением обязанностей и др. Руководителю подчиняются два менеджера по туризму, один из которых специализируется на российских направлениях, а второй – на зарубежных. Также, руководителю подчиняется курьер.

Вследствие введения новых должностей руководитель сможет целенаправленно заниматься деятельностью по развитию туристического

агентства. Каждый работник организации будет занят только своей работой, что приведет к повышению эффективности их деятельности.

Эффективность системы мотивации можно определить по конечным результатам деятельности, по высокой производительности труда и высокому качеству предоставляемых услуг.

Эффект от мотивации можно выразить в:

- Увеличении количества реализованных туров
- Удовлетворенности трудом

В системе мотивации акцент делается материальные и нематериальные методы.

Основные правила материального стимулирования персонала:

- методы стимулирования должны быть просты и понятны каждому сотруднику;
- методы стимулирования должны давать возможность поощрять сотрудников сразу же;
- размеры поощрений должны быть экономически обоснованы

Социальная значимость системы материального стимулирования состоит в том, чтобы:

- мотивировать сотрудников на профессиональную деятельность;
- повысить качество предоставляемых услуг персоналом организации;
- сформировать чувство ответственности за итоговый результат работы агентства

К социальным результатам методов нематериального стимулирования можно отнести такие, как:

- сплочение рабочего коллектива
- создание благоприятных условий для работы
- поднятие коллективного духа
- стремление персонала к новым достижениям

Внедрение данных мероприятий поможет эффективнее использовать трудовой потенциал персонала туристического агентства «География» и повысить его конкурентоспособность на рынке. Также, данные рекомендации помогут повысить удовлетворенность сотрудников работой в организации, улучшить взаимоотношения внутри организации и между другими филиалами, повысить производительность труда, заинтересованность сотрудников в конечных результатах работы организации.

Предложенные мероприятия могут быть эффективны для организаций с небольшим опытом работы по причине своей простоты.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Многие руководители часто задумываются над тем, как повысить эффективность деятельности своей организации. Эффективная деятельность любой организации зависит от работы его персонала. Деятельность персонала можно считать эффективной, если она приводит к достижению поставленных целей. Повышение эффективности работы персонала является предметом заботы каждого руководителя, будь то небольшая организация или крупная промышленная корпорация.

Для того, чтобы повысить эффективность работы персонала, необходимо оценить, насколько его работа эффективна на данный момент времени, определить, какие существуют недостатки в его работе. В ходе исследования были применены такие методы оценки персонала, как описательный метод, анкетирование и интервью.

После проведения оценки работы персонала необходимо перейти к поиску методов, которые приведут к повышению эффективности его работы.

В работе была проанализирована деятельность туристического агентства «География».

Туристическая сеть «География» существует на рынке туристических услуг более 10 лет и успела зарекомендовать себя в этой сфере. Туристическая сеть имеет большое количество филиалов не только в России, но также и в Казахстане и Белоруссии. В Пермском крае офисы расположены в Перми, Березниках, Соликамске, Очёре, Верещагино, Кунгуре, Чайковском. Всего в Пермском крае располагается 16 филиалов. В том числе, в Перми расположено 10 филиалов сети.

Туристическое агентство «География» работает с туристами с различным уровнем дохода и с различными потребностями. Организация предоставляет различные услуги: от продажи билетов на различные транспортные средства до формирования индивидуальных туров.

В частности исследование проводилось на примере одного из филиалов туристического агентства, расположенного в г. Перми, который находится на рынке туристических услуг всего 2 года, но уже успел приобрести своих постоянных клиентов и добиться определенных результатов в своей деятельности.

Исследуемая организация расположена по адресу ул. Крупской, 34. Агентство расположено в одном из офисов бизнес центра. Здание расположено в развитой части города, имеет хорошую транспортную развязку, удобную парковку, рядом расположено несколько остановочных комплексов.

Целью работы являлась разработка рекомендаций по повышению эффективности работы персонала. Для достижения цели необходимо было решить следующие задачи: были раскрыты теоретико-методологические основы повышения эффективности работы персонала, рассмотрены критерии оценки эффективности работы персонала, проанализирована деятельность организации ООО «География», проведен анализ и дана оценка эффективности работы персонала ООО «География», выявлены способы повышения эффективности работы персонала, сделаны конкретные предложения по повышению эффективности работы персонала

В результате исследования были сделаны выводы: в исследуемой организации были выявлены некоторые недостатки в организационной структуре, отсутствие эффективной системы мотивации персонала, также отсутствует миссия и стратегия.

В ходе исследования были разработаны некоторые рекомендации по совершенствованию деятельности персонала:

1. Формирование миссии и стратегии. Для того, чтобы деятельность работников была эффективной, необходимо их понимание главной цели организации, ее направленность.
2. Создание эффективной системы мотивации.
3. Совершенствование организационной структуры. Для достижения большей эффективности необходимо четкое распределение обязанностей

между работниками организации. Поэтому предлагается разделение менеджеров на специалистов по российским направлениям и по зарубежным направлениям. Также, на уровне города необходимо наличие курьера для доставки необходимых документов.

Целью работы была разработка рекомендаций по повышению эффективности работы персонала на примере туристического агентства «География», в частности на примере одного из филиалов. Цель была достигнута. Данные рекомендации могут быть реализованы на уровне каждого филиала сети, таким образом, путем повышения эффективности на уровне филиалов можно добиться повышения эффективности работы всей сети туристических агентств, т.к. каждый филиал является частью всей сети.

Приведенные рекомендации могут быть применены к организациям такого же типа, которые не имеют большого опыта в своей деятельности. По причине своей простоты данные рекомендации могут быть менее эффективными для более крупных организаций, имеющих большой опыт работы в данной сфере.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Законодательные материалы:

1. Федеральный закон от 24.11.1996N 132-ФЗ (ред. от 05.04.2016) "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации"
2. Постановление Правительства РФ от 10 декабря 2008 г. N 948 "О некоторых вопросах деятельности Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации"

### Книги:

3. Бизюкова И.В. Управленческие кадры: подбор и оценка. - М.: ФЕНИКС, 2010. - 347с
4. Богалдин-Малых, В.В. Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного сервиса: Учебное пособие / В.В. Богалдин-Малых. - М.: МПСИ, 2012. – 56с.
5. Боронова Г.Х. Психология труда: Конспект лекций/ Боронова Г.Х., Прусова Н.В. – М.:Эксмо, 2008. - 160с.
6. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
8. Дейнека А. В., Управление персоналом. Учебное пособие. - М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К°, 2013, - 113с.
9. Демидова Н.В. Как повысить результативность труда сотрудников / Н.В. Демидова. - М.: Дашков и К., 2013, -156с.
10. Дурович А.П. Управление в туризме: М.: Новое знание 2008. — 254с.
11. Жукова, М. А. Индустрия туризма: менеджмент организации / М.А. Жукова. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 200с.

12. Завельский М.Г. Экономика и социология труда. М., 2007 - 232с.
13. Завьялов П., Демидов В. Формула успеха туристической фирмы. — Москва/ Международные отношения, 2013, - 235с.
14. Зайнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников организации : учеб.-метод. пособие / И.Ф. Зайнетдинова.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016, - 172с.
15. Карпова Г.А. Экономика туризма : учебник / М.А. Морозов, Н.С. Морозова, Г.А. Карпова, Л.В. Хорева. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. – 320 с.
16. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80с.
17. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. - 2011. - №10. - 33с.
18. Корицкая, О.И. Терминологические аспекты оценивания деятельности предприятий: эффект, эффективность, результативность / О.И. Корицкая // Экономика и управление. — 2014. — № 2 (38). - 19с.
19. Ленин В.И. О научной организации труда. 2-е изд., доп. М.: Политиздат, 1986.
20. Лукашевич В.В., Основы менеджмента: Учебное пособие / Бородушко И.В., Лукашевич В.В. – М: Юнити-Дана, 2012.- 271с.
21. Макеев, В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. Учебное пособие. - М.: Ленанд, 2015. - 248 с.
22. Маркс К., Энгельс Ф. Поли. собр. соч. 2-е изд. Т. 23. С. 608.
23. Маслова, В.М. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / В.М.Маслова. - М.: Юрайт, 2011. - 488 с.
24. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
25. Мотышина М.Л. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме - М.: Феникс, 2017. - 467с.

- 26.Новиков, В. С. Инновации в туризме / В.С. Новиков. - М.: Академия, 2013. - 208 с.
- 27.Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. Персоналом. - М.: Питер, 2010. - 426 с.
- 28.Родигин Л.А. Информационное обеспечение туризма : учебник / Н.С. Морозова, Н.А. Морозов, А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, Л.А. Родигин. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. – 288 с.
- 29.Росситер Дж.Р., Перси Л. Реклама и продвижение туристических услуг: пер. с англ./ Под ред. Л.А. Волковой. — СПб: Питер, 2008. — 656с.
- 30.Саак А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. - М.: ИНФРА-М, 2007. — 416 с.
- 31.Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.:Стандартинформ, 2015, - 47 с.
- 32.Скобкин, С. С. Менеджмент в туризме / С.С. Скобкин. - М.: Магистр, 2013. - 448 с.
- 33.Филина Ф.Н. Универсальный практический справочник : учеб.-метод.пособие / Ф.Н. Филина. - М. : ГроссМедиа : РОСБУХ, 2009, - 259с.
- 34.Хачатуров Т.С. Эффективность капитальных вложений. М.: Экономика, 1979. С. 22.
- 35.Хейне П. Экономический образ мышления: Пер. с англ. Изд. 2-е, стереотип. М.: Дело, при участии изд-ва «Саллахау», 1993. С. 170.
- 36.Чудновский А.Д. Менеджмент туризма : учебник / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. – 576 с.
- 37.Чудновский А.Д. Управление потребительскими предпочтениями в сфере отечественного туризма и гостеприимства и основные направления реализации туристского продукта : учебное пособие / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. – 304 с.

38.Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 77с.

39.Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

Электронные ресурсы:

40. Интернет-магазин туров // Рейтинг надежности туроператоров [Электронный ресурс] – Электрон.дан. – М: 2011-2018. Режим доступа: <https://travelata.ru>

41. Официальный сайт туристического агентства «География» [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. – М. 2007-2018. - Режим доступа: <https://www.geograftour.com>



Ассоциация по развитию туристского рынка  
«Союз туристических агентств»

# СВИДЕТЕЛЬСТВО

№ 000 168ГРФ

**Индивидуальный Предприниматель**

**Игнатьева Ирина Анатольевна**

наименование организации

**614014, г.Пермь, ул.Восстания,13-13**

Юридический адрес

**590606591176/312590616700020**

ИНН/ОГРН

**является членом Ассоциации по развитию туристского рынка «Союз туристических агентств»**

Президент Ассоциации  
по развитию туристского рынка  
«Союз туристических агентств»



Голов С.В.

Дата выдачи свидетельства: **28.10.2016** \_\_

**ЕДИНЫЙ РЕЕСТР ТУРАГЕНТОВ**  
**СВИДЕТЕЛЬСТВО**  
о внесении сведений

г. Москва

30 мая 2017

**Индивидуальный предприниматель**  
**Индивидуальный предприниматель Игнатьева Ирина**  
**Анатольевна**  
(ИНН 590606591176)  
**Реестровый номер: 9538**

  
Осауленко А.П.  
Директор Ассоциации "ТУРПОМОЩЬ"



Ассоциация "Объединение туроператоров  
в сфере выездного туризма "ТУРПОМОЩЬ"  
101000, г. Москва, ул. Мясницкая, дом 47  
Тел. +7 (499) 678-12-03  
e-mail: office@tourpom.ru

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
" \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г.

М.П.

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

директора туристического агентства

### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность директора туристического агентства "География" (далее - "Организация").

1.2. Директор туристического агентства назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом руководителя Организации.

1.3. Директор туристического агентства подчиняется непосредственно Руководителю Организации.

1.4. На должность директора туристического агентства назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы по специальности 5 лет (без предъявления требований к стажу работы).

1.5. Директор туристического агентства должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы и другие руководящие, методические и нормативные документы, касающиеся деятельности в сфере туризма;
- организацию материально-технического обеспечения;
- отечественный и зарубежный опыт туристического обслуживания;
- порядок составления отчетности о хозяйственно-финансовой деятельности туристического агентства;
- порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров;
- формы и системы оплаты труда;
- экономику, организацию труда и управления;

- трудовое законодательство;
- правила по охране труда, производственной санитарии и пожарной безопасности;
- требования режима секретности, сохранности служебной, коммерческой и государственной тайны, неразглашения сведений конфиденциального характера

1.6. В период временного отсутствия директора туристического агентства его обязанности возлагаются на менеджера по туризму.

## 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

2.1. Директор туристического агентства осуществляет:

Руководство производственной и финансово-экономической деятельностью туристического агентства.

Организацию работы персонала и служб туристического агентства, направление их деятельности на развитие и совершенствование оказания услуг с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы агентства, качество и конкурентоспособность оказываемых услуг в целях удовлетворения потребностей населения в туристских услугах.

Обеспечение сохранности и эффективного использования имущества туристического агентства в соответствии с правилами и нормами эксплуатации, санитарно-техническими и противопожарными требованиями.

Обеспечение ведения и своевременного представления установленной отчетности о результатах финансово-хозяйственной деятельности туристического агентства.

Принятие мер по обеспечению туристического агентства квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды.

Обеспечение правильного сочетания экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и нематериальных стимулов повышения эффективности работы, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплату заработной платы в установленные сроки.

Решение вопросов, касающихся финансово-экономической и производственно-хозяйственной деятельности туристического агентства.

Поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам - заместителям директора, руководителям отделов, а также руководителям функциональных и производственных подразделений.

## 3. ПРАВА

Директор туристического агентства имеет право:

3.1. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности директора туристического агентства.

3.2. Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, входящей в компетенцию директора туристического агентства.

#### 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Директор туристического агентства несет ответственность за:

4.1. Необеспечение выполнения своих функциональных обязанностей.

4.2. Недостоверную информацию о состоянии выполнения работы.

4.3. Невыполнение приказов, распоряжений и поручений Руководителя Организации.

4.4. Непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарных и других правил, создающих угрозу деятельности Организации и его работникам.

4.5. Необеспечение соблюдения трудовой дисциплины.

#### 5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1. Режим работы директора туристического агентства определяется в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в Организации.

5.2. В связи с производственной необходимостью директор туристического агентства обязан выезжать в служебные командировки (в т.ч. местного значения).

СОГЛАСОВАНО:

Юрисконсульт

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ \_\_\_\_ Г.

\_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.)

С инструкцией ознакомлен:

\_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.)

## Особенности управления человеческими ресурсами в организации

### Опросник

1.) *Оцените, какие аспекты хозяйственной деятельности организации наиболее привлекательны для Вас. Необходимо отметить наличие каждого параметра (+/-).*

Параметр	Наличие
Хорошая атмосфера в коллективе	<input type="checkbox"/>
Высокий профессиональный уровень коллектива	<input type="checkbox"/>
Творчески работающий коллектив	<input type="checkbox"/>
Стабильное отношение с руководством (постоянно налаженная обратная связь)	<input type="checkbox"/>
Хорошие отношения с потребителями	<input type="checkbox"/>
Большой стаж работы в организации	<input type="checkbox"/>

2.) *Оцените эмоциональное состояние, возникающее в процессе работы. Необходимо присвоить ранги (по степени частоты возникновения) каждому из возникающих состояний, где 1-наиболее часто возникающее состояние и т.д. Необходимо отметить только те состояния, которые возникают в коллективе.*

Параметр	Ранг
Гордость	<input type="checkbox"/>
Радость	<input type="checkbox"/>
Удивление	<input type="checkbox"/>
Уверенность в себе	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

Удовлетворение собой	
Сочувствие коллеге	<input type="checkbox"/>
Сомнение	<input type="checkbox"/>
Скука	<input type="checkbox"/>
Обида	<input type="checkbox"/>
Неуверенность в себе	<input type="checkbox"/>
Неудовлетворенность собой	<input type="checkbox"/>
Оскорбленность	<input type="checkbox"/>
Страх неудачи	<input type="checkbox"/>
Уныние	<input type="checkbox"/>
Гнев	<input type="checkbox"/>
Унижение	<input type="checkbox"/>

3.) *Оцените частоту возникновения состояния эмоциональной перегрузки. Необходимо отметить 1 вариант ответа.*

- Никогда
- Несколько раз в год
- Несколько раз в месяц
- В конце рабочей недели
- Почти каждый день
- Неоднократно в течение дня

4.) *Оцените, насколько работники испытывают удовлетворение от различных аспектов своей деятельности. Параметры удовлетворенности необходимо оценить в процентах.*

<b>Параметр</b>	<b>Степень удовлетворенности</b>
Результаты труда	<input type="text"/>
Уровень оплаты труда	<input type="text"/>
Организация труда	<input type="text"/>
Способы и качество повышения квалификации	<input type="text"/>
Степень пригодности полученного образования	<input type="text"/>
Наличие свободного времени	<input type="text"/>

5.) *Оцените предпочтение работниками различных видов досуга. Необходимо выполнить оценку параметров от 1 до 11, где 1-наиболее важный.*

<b>Параметр</b>	<b>Оценка</b>
Общение с друзьями	<input type="text"/>
Домашнее хозяйство	<input type="text"/>
Воспитание детей, братьев, сестер	<input type="text"/>

Культурная жизнь	<input type="checkbox"/>
Туризм, путешествия	<input type="checkbox"/>
Интернет и другие развлечения	<input type="checkbox"/>
Спорт	<input type="checkbox"/>
Занятие искусством	<input type="checkbox"/>
Общественная деятельность	<input type="checkbox"/>
Профессиональное развитие и самосовершенствование	<input type="checkbox"/>
Дополнительный заработок	<input type="checkbox"/>

б.) Оцените значимость жизненных ценностей. Необходимо выполнить оценку параметров от 1 до 6, где 1-наиболее важный.

Параметр	Оценка
Достижение материального благополучия	<input type="checkbox"/>
Успешная профессиональная деятельность	<input type="checkbox"/>
Полноценное общение с людьми	<input type="checkbox"/>
Счастливая семейная жизнь	<input type="checkbox"/>
Развитие себя	<input type="checkbox"/>
Полноценное приобщение к культуре	<input type="checkbox"/>

**Упражнение:** тест – опросник «*Определение мотивации к труду*»

**Порядок работы** Обследование проводится индивидуально. Испытуемые обеспечиваются перечнем утверждений и регистрационным бланком

**Инструкция 1.** перед Вами 15 утверждений, которые вы должны оценить, сравнивая их друг с другом попарно. Сначала оцените 1-е утверждение, сравнив его со 2-м; 3-м; 4-м и т.д.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Сумма
1	1															
2		1														
3			1													
4				1												
5					1											
6						1										
7							1									
8								1								
9									1							
10										1						
11											1					
12												1				
13													1			
14														1		

