СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ----------3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОЙ ОТРАСЛИ ----------6
1.1. Понятие, сущность мотивации персонала ----------6
1.2. Особенности материальных и нематериальных стимулов труда ----------9
1.3. Современные отечественные и зарубежные тенденции формирования системы мотивации персонала ----------17
1.4 Особенности мотивации персонала на предприятиях гостиничной индустрии ----------22
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «МАРКО ПОЛО ПРЕСНЯ» ----------28
2.1. Общая характеристика ООО «Марко Поло Пресня»----------28
2.2. Аналитическое исследование трудовых ресурсов предприятия ----------34
2.3. Анализ системы мотивации персонала предприятия ----------40
3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «МАРКО ПОЛО ПРЕСНЯ» ----------48
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Марко Поло Пресня» ----------48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ----------54
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ ----------59
ПРИЛОЖЕНИЯ ----------62

ВВЕДЕНИЕ

Предприятия гостиничной индустрии, в условиях рынка, имеют самостоятельность, в соответствии с современным законодательством, во всех областях своей экономико-финансовой деятельности. Тем не менее, самостоятельность, определяет эффективность и своевременность решений в рамках работы с персоналом предприятия, особенно в сложных экономических условиях усугубляемых санкционным давлением развитых стран Запада.

В связи с этим, работа с персоналом гостиничного предприятия в реальных условиях, да и в отдаленной перспективе является составной частью всего управленческого комплекса субъекта хозяйствования и даже больше того – базисом всей финансово-производственной деятельности субъекта гостиничной индустрии.

Это дает возможность говорить о том, что от методологии и технологических особенностей управления персоналом, в том числе и мотивационной составляющей, зависит не только поступательное развитие современного предприятия гостиничной индустрии, но и вообще возможность его функционирования.

В этом русле, нельзя забывать о том, что одним из основополагающих признаков системы мотивации персонала, является ее комплементарность целям и задачам, которые обуславливает внешнее окружение компании и взаимным связям с остальными коренными системообразующими элементами предприятия.

Иными словами – в организации, имеет смысл создавать такие условия деятельности, при которых весь персонал субъекта хозяйствования будет воспринимать свой личный труд, в качестве осознанной деятельности, как источник качественного выполнения своих обязанностей и базисом их служебного и профессионального роста.

Выходя из вышесказанного, следует сделать акцент на значительности и важность такого понятия как мотивация персонала современной компании, что и предполагает потребность исследования проблематики связанной с такими вопросами, и в первую очередь, предопределяет значимость и актуальность дипломной работы.

Объект исследования – система мотивации персонала ООО «Марко Поло Пресня».

Предмет исследования – процессы формирования и совершенствования системы мотивации персонала ООО «Марко Поло Пресня».

Целью данной работы является описание и анализ системы мотивации персонала ООО «Марко Поло Пресня» и разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала субъекта хозяйствования.

Задачи исследования:

- изучить теоретические основы организации системы мотивации персонала предприятий гостиничной отрасли;

- провестианализ системы мотивации персонала ООО «Марко Поло Пресня»

- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала гостиницы «Марко Поло Пресня».

Реализация цели исследования и объективная оценка результатов предполагает использование следующих методов исследования: описание, сравнение, анализ, статистической обработки полученных результатов, обобщения, аналогии.

В настоящее время вопросам построения и функционирования систем мотивации современных предприятий уделяется достаточно внимания со стороны отечественной научной мысли. Представляют интерес работы таких авторов, как В.В. Арутюнов, С.А. Афонина, М.В. Буданова, О.А. Бодрикова, А.Н. Беляева, А. С. Зарецкого, Н.В. Пошерстника, Э.Н. Разнодежиной, В.В. Травина и других исследователей.

Информационная база исследования – документация и нормативно-правовая база на основе, которой регламентируется деятельность предприятия, учебная и научная литература, периодика, материалы конференций, и другие источники, освещающие особенности изучаемой проблематики.

Практическое значение работы состоит в возможности найти применение итогов работы в профессии управленца в будущем. Так же, практическое достоинство работы состоит в наработке навыков в принятии управленческих решений и приобретении компетенций в области мотивации персонала.

ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОЙ ОТРАСЛИ

1.1. Понятие, сущность мотивации персонала

Проблематика мотивации персонала предприятия гостиничной индустрии занимает одно из центральных мест в управлении трудовыми ресурсами, ибо именно мотивация имеет причинно-следственные связи поведения персонала. По своей сути целеориентация сотрудников предприятия является главной задачей в управлении персоналом.

Это свидетельствует в пользу того, что мотивационный и стимулирующий фактор являются неотрывной частью управления персоналом и предприятия в целом. Мотивация позволяет всеобъемлюще осуществить подход к управлению персоналом с индивидуальных позиций и реализовать персоналистический потенциал всего менеджмента и работников компании для достижения целевой ориентации в тактическом и стратегическом аспекте.

По мнению исследователя современных проблем менеджмента Хайкина М.М., рыночные условия хозяйствования требуют от работника ответственности и инициативы. Обеспечение таких качеств у наемного работника, в современных условиях происходит не только с помощью традиционных методов стимулирования, но и применением нетривиальных подходов к выполнению такой задачи [34,с.49].

Как считает автор ряда научных работ Скобкин С.С., персонал, который сознательно подходит к своей деятельности и помогает субъекту хозяйствования в достижении целей, может ожидать адекватной оценки своей результативности [28,с.96].

К тому же, мотивация создает условия для ведения эффективной финансово-хозяйственной деятельности компании и повышению ее продуктивности и конкурентности.

Кабушкин Н.И. показывает, что мотивы, определяющие поведенческие и трудовые характеристики человека, очень сложны, и формируются под влиянием большого количества внешних и внутренних причин – личностных, положения в обществе, материального состояния, мнения общественности [23,с.111].

В связи с этим ответные действия каждого работника и всего коллектива на разные мотивационные воздействия мало поддаются прогнозу.

Таким образом,целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, с принятыми управленческими решениями.

Под материальным стимулированием понимается экономические формы и методы побуждения людей, основанные на использовании материальной заинтересованности человека в повышении уровня денежной оплаты труда, в получении дополнительного денежного вознаграждения, вещественных побудителей (подарков), других стимулов [8,с.52].

Под нематериальным стимулированием подразумевается комплекс мероприятий, направленных на улучшение психологической обстановки в коллективе, увеличение работоспособности сотрудников, повышение лояльности работников к компании, привлечение грамотных специалистов [12,с.201].

Стимулирование нематериального характера проявляется, когда работник, выполняя свои трудовые и служебные обязанности в надлежащем качестве и объеме, которые закреплены в договоре, предполагает получение

тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки [13,с.92].

Особенности мотивации труда персонала, дали возможность исследователям сформулировать ряд теорий мотивации, классификация которых строится следующим образом (рис. 1.1):

- традиционные;
- содержательные;
- процессуальные.



Рис. 1.1 Основные теории мотивации

Традиционные, в своей основе имеют позиционные возможности политики «кнута и пряника» используемую в системе материальной стимуляции.

Содержательные формируются на базисе отдельных мотивов, направляющих действия индивида в пределах организации.

Процессуальные определяют процессные стороны мотивации, рассматривая изменения самого процесса под влиянием разных причинно-следственных связей и факторов.

Таким образом, мотивация трудаявляется одним из основополагающих факторов результативной работы и поэтому составляет основной экономический смысл потенциала работника как труженика.

Однако, в последнее время, к мотивации со стороны теоретиков и практиков менеджмента, таких как М.А. Хьюзлид, Б.И. Беккер появляются несколько иные подходы.

Можно сказать, возник несколько иной взгляд на мотивацию работников компаний и фирм, поэтому проблема мотивации стала решаться под другим углом зрения. Даже те, кто ориентировался на традиционные теории мотивации, стали допускать вариантность в решении таких проблем.

По их мнению, человек подверженный влиянию мотивации – человек подверженный влиянию [16,с.224]. Сформированная личность, должна отличаться высокой степенью самодостаточности и интеллектуальной независимости. Если руководитель полагает, что он имеет возможности для мотивации работников, это означает: либо он ставит персонал, ниже себя, либо формирует трудовой коллектив, который не способен к адекватным реакциям на меняющуюся обстановку.

Такое мнение о мотивации не является единственным или исключительным явлением. Значительное число представителей высшего менеджмента компаний, если и не отвергают классические теории мотивации, то, по крайней мере, изменят их смысловую ориентацию и влияние на процессы производства.

Таким образом, мотивации персонала предприятия и связанные с ней проблемы занимают одно из центральных мест в управлении трудовыми ресурсами, ибо именно мотивация имеет причинно-следственные связи поведения персонала.

Такой подход свидетельствует о том, что мотивация и стимулирование – одни из основных компонентов управленческой деятельности. Они дают возможность расширить индивидуальный подход к персоналу и помогают реализовать собственный потенциал и руководителям и остальным сотрудникам предприятий с целью более эффективной работы по достижению целей субъекта хозяйствования.

1.2. Особенности материальных и нематериальных стимулов труда

Для исследования вопросов по совершенствованию системы мотивации предприятия, актуально также рассмотреть особенности материальных и нематериальных стимулов труда.

Прежде всего – это касается материальных стимулов труда.

Как уже отмечалось, материальное стимулирование представляет собой методы и формы экономической природы, побуждения персонала компании, в основе которой лежит использование материальной составляющей заинтересованности человека в повышении заработной платы, а также получении дополнительных материальных источников и других стимулов, включая и вещественные возбудители (подарки).

В качестве основных компонентов данного вида стимулирования рассмотрим:

- систему оплаты труда;

- участие работников в прибыли предприятия.

Основополагающим аспектом стимулирования труда в материальной форме является система его оплаты, которая в настоящее время имеет две разновидности – повременная и сдельная. Этот компонент материального стимулирования достаточно подробно исследовали О.А. Бодрикова, А.Н. Беляев, А. С. Зарецкий, Н.В. Пошерстник, Г.Г. Руденко, А.С. Удалов, С.В. Филянин, Э. Я. Хайруллин, О.П. Чекмарев, В.С. Юкаева.

Основы организации и оплаты труда определены в законодательном порядке. Основополагающим законодательным актом в этом направлении является Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 28.12.2013).

В документе отражаются правовые и организационные положения, которые дают возможность оптимизировать интересы работников и работодателей в части основы мотивации и стимулирования труда – его оплаты. Это и особенности оплаты и ее организации разных категорий

работников, и порядок решения вопросов социального партнерства, а также особенности нематериальной мотивации во взаимоотношениях сторон трудовых отношений. Понимая важность положений Трудового кодекса Российской Федерации, законодателем рассматриваются вопросы контроля со стороны государства за соблюдение трудового законодательства, что существенно укрепляет мотивы и стимулы персонала к трудовой деятельности.

Организация оплаты труда на предприятии – процесс сложный и состоит в обеспечении интересов всех сторон хозяйственно-финансовых процессов. Практическая реализация таких задач, лежит в плоскости реализации требований, предъявляемых к заработной плате всеми сторонами-участниками в деле разработки самих механизмов оплаты труда [18,с.402].

Одним из важнейших требований к организации оплаты труда есть соблюдение ее действенного характера, которое обладает дуализмом диалектики. С одной стороны – это персонал субъекта хозяйствования, который требует обоснованных тарифов и расценок, с другой – работодатель, который, со своей позиции требует эффективной работы персонала того, что темпы роста производительности труда должна превышать темпы роста оплаты труда [18,с.404]. Кроме этого, должна соблюдаться дисциплина производства и проявляться заинтересованность в высоком уровне работы предприятия.

Практическое воплощение принципов организации заработной платы и требований к ней стоит рассматривать в качестве средства обеспечивающее повышение материального статуса персонала компании, роста трудовой производительности, что в свою очередь приводит к повышению прибыльности и рентабельности производственных процессов и всего предприятия в целом.

Итак, базисные ориентиры организации заработной платы составляют техническое нормирование труда, тарифное нормирование

заработной платы, формы и системы оплаты труда.

Система оплаты труда - комплекс взаимосвязанных принципов и методов определения уровня оплаты труда персонала на основе учета количественных и (или) качественных характеристик выполняемой работы [20,с.337].

Повременная оплата труда — это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества фактически отработанного времени с учётом.

Сдельная оплата труда – это форма оплаты труда, при которой ее размер непосредственно зависит от достигнутых результатов работы, выполнения норм выработки [20,с.338].

На любом предприятии формируется фонд оплаты труда. Элементная структура фонда оплаты труда, персонала субъекта хозяйствования приведена на схеме (рис. 1.1).

В оплату труда, кроме основной ее части входят различные надбавки, доплаты (регулярного и нерегулярного характера), выплаты социальной направленности.

Постоянная часть оплаты труда – это совокупность элементов заработной платы, которые слабо связаны с результатами труда работника за конкретный период времени, т.е. это независимая от объема работы и стабильная во времени часть оплаты труда.

Основная часть оплаты труда. Фундаментальной основой постоянной части заработной платы, ее определяющей частью является доля повременной оплаты труда, которая оформлена окладом или тарифной ставки за месяц.

Исходя из этого, дается определение должностному окладу, как зафиксированному размеру заработной платы работника за выполнение договорных трудовых обязанностей, либо должностных, за определенный срок (месяц). При этом, социально-стимулирующие и компенсационные выплаты во внимание не принимаются.

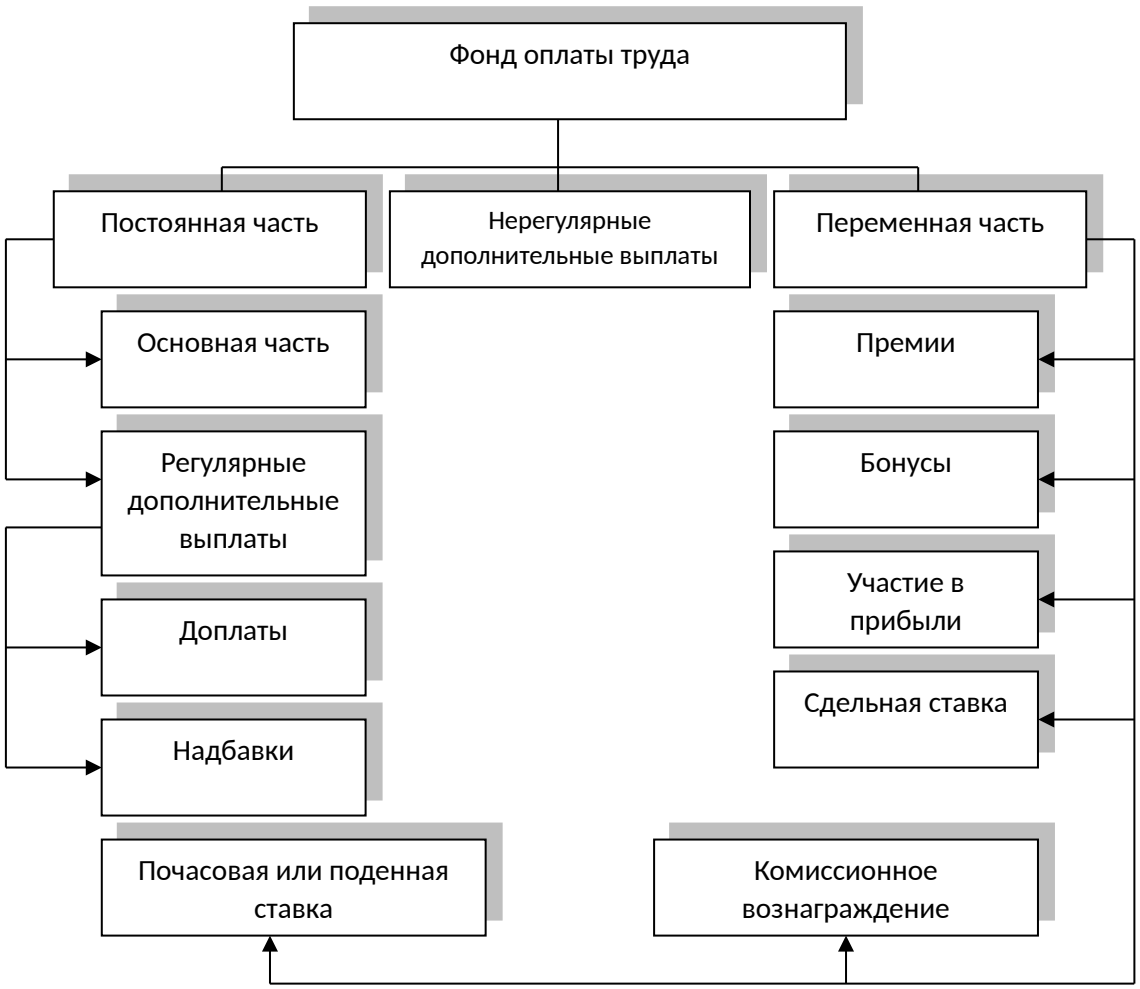


Рис. 1.2 Структура фонда оплаты труда

Тарифная ставка - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат [22,с.439].

В этом плане целесообразно раскрыть такое понятие как базовый оклад - минимальный оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Ключевым аспектом, стоящим перед управленцами любого субъекта хозяйствования, является аспект о дифференцировании величины заработной платы в части ее постоянного размера и в рамках рабочего коллектива.

Современный опыт говорит о том, что имеются три методики начисления базы оплаты труда, которые наиболее распространены: тарификация; грейдирование; рыночное ценообразование.

Тарификация – алгоритм действий по отнесению должности или вида работы, к той или иной степени тарификации (разряду) исходя из компетентности работника и сложности выполняемой работы [26,с.179].

Грейдирование – как способ определения ставки за труд, с учетом индивидуального подхода к каждому работающему, в соответствии с общими критериями, учитывая степень их важности для субъекта хозяйствования [22,с.440].

Существует понятие – комиссионных, которые, как правило, выражаются в процентах от величины, с помощью которой измеряется труд отдельного работника или группы работников. Такой величиной может быть прибыль, товарооборот, объем выручки и другие.

Премия – выражается в форме материального или денежного вознаграждения за определенные заслуги ли достижения в каком-то виде деятельности. Основа вознаграждения – результат труда, носящий не шаблонный характер.

В современных условиях ведения бизнеса, зачастую применяется такой вид выплат, как бонусные выплаты. По сути, близки к премии и выплачиваются, также с определенным временным интервалом (лагом).

В последнее время, очень распространенным явлением, особенно в странах запада, является участие работников в прибыли предприятия, как один из мотивирующих факторов.

Участие в прибыли (доходах), или стимулирование персонала через прибыль распределение части прибыли предприятия между работниками. Формы таких выплат имеют разный характер и могут быть – срочными, или

отсроченными, или принимать форму выплат дивидендов по акциям, которые распределяются среди рабочих.

Нематериальное стимулирование заключается в том, что работник компании, при качественном выполнении своих трудовых или служебных обязанностей имеет право рассчитывать на получение вознаграждения в нематериальной форме, которая зачастую не имеет прямой денежной оценки [12,с.214].

Этот перечень дает понять, что совершенно очевидно, имеется возможность воздействия на любой сегмент управленческой деятельности с помощью нематериальных стимулов труда.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат. Под нематериальными, понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании [22,с.449].

С этой позиции, можно выделить основной эффект стимулирования нематериального характера – повышение уровня предрасположенности и интереса к работе в компании.

Нематериальное стимулирование являясь фактором повышения интенсивности финансово-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования имеет значительный потенциал. Хотя, в этом плане, стоит отметить, что развитие этого вида стимулирования, в нашей стране, далеко от той формы, которая даст нематериальному стимулированию стать действительным фактором влияния на весь комплекс организационно-экономической деятельности предприятия.

Основные элементы системы нематериального стимулирования представлены: системой организации труда (включающей структурирование организации, технологическую регламентацию работ, управление рабочим временем и отдыхом, систему контроля и оценки работы и систему

построения отношений и коммуникаций), системой наделения полномочиями и ответственностью, системой управления карьерой и квалификацией [35,с.251].

Отдельно, в системе нематериальной мотивации труда стоит обеспечение социальных гарантий. Это связано с некоторым дуализмом свойств такой мотивации. С одной стороны, она имеет черты материальной, а с другой стороны черты – нематериальной. Такое раздвоение и не дает возможности причислить ее к какому-нибудь одному виду мотивации.

Итак, система нематериальной мотивации, тесно увязана с материальным стимулированием.

К нематериальным интересам работника можно отнести потребность в самовыражении (высокие показатели в работе на основе творческого отношения к ней; работа как способ получения каких-то идей и знаний) [32,с.399]. К этой же группе можно отнести и потребность каждого работника в признании, доказательстве своей профессиональной пригодности, способности и особенно необходимости. В этом плане особое место занимает социальное признание заслуг и оценка важности и творческого отношения к работе через различные нематериальные стимулы в виде присвоения работнику различных наград и званий (лучший по профессии, заслуженный работник, грамоты).

Таким образом, основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной при этом организация оплаты труда на предприятии напрямую указывает на характер отношений между участниками производственного процесса и высшим менеджментом, собственниками предприятия.

1.3. Современные отечественные и зарубежные тенденции формирования системы мотивации персонала

Анализируя современные тенденции формирования системы мотивации труда персонала предприятия, можно акцентировать внимание на том, что они во многом имею зависимость от политики государства в сфере экономики и социального развития общества, а также от ориентации каждого предприятия в сфере мотивации.

Если говорить о России, то важно указать, что системы мотивации работников на большей части предприятий имеют как недостатки, так и положительные стороны.

К положительным сторонам можно отнести то, что в сложных условиях реформирования, система мотивации персонала предприятия не ограничивается лишь безликой заработной платой, а содержит в себе и другие мотивационные выплаты.

Положительным моментом можно считать и постепенную переориентацию мотивации, уже большого числа предприятий, на более прогрессивные методы мотивации, которые дают возможность персоналу раскрыть свой потенциал и скрытые возможности.

Недостатки, по мнению Потемкина В.К. и Скобкина С.С. выражаются в следующем:

- формы и системы оплаты труда на них не отвечают требованиям рыночной экономики;
- они не имеют достаточной гибкости и мотивационного эффекта;
- они не стимулируют к повышению эффективности и производительности производства и труда;
- эти системы слабо стимулируют работников к рациональному использованию ресурсов, повышения профессионально-квалификационного уровня;

- при этих системах наблюдается значительная дифференциация и несоответствие между уровнями изменения производительности и заработной платы, что приводит к потере последней стимулирующей (главной) функции.

В целом, можно сказать, что сферу проблем мотивации персонала в условиях России можно классифицировать следующим образом: экономико-правовые, психолого-социальные, управленческие и нравственные.

Суть правовых проблем состоит в том, что персонал не в полной мере защищен от тоталитарных методов влияния на его психику, что выражается в первую очередь в злоупотреблении властью в процессе достижения целевой ориентации субъекта хозяйствования [32,с.396]. Хотя, в Трудовом кодексе Российской Федерации провозглашаются принципы обеспечивающие защиту прав персонала, однако отсутствует реальный механизм реализации такой принципиальной основы. Эта проблема усугубляется когда занятость носит формальный характер.

Экономическая сторона проблематики мотивации, рассматривается в основном в трех аспектах: сравнительно низкий уровень заработной платы; слабая связь или ее полное отсутствие результатов труда и его оплаты; зависимость мотивации от ресурсной базы компании [10,с.29]. Возможности мотивации в компании напрямую зависят от положения ее на рынке. Небольшие предприятия вообще стараются если не уйти полностью от социального пакета, то значительно его сократить. В бюджетных организациях, наоборот – полностью предоставляется социальный пакет при низкой заработной плате.

Социально-психологические проблемы определяются в основном российским менталитетом и зачастую носят идеологический характер.

Управленческие проблемы обусловлены большим распространением административных методов управления и авторитарного стиля руководителя. Человек – самый главный ресурс организации, поэтому первостепенное

значение приобретает гибкость механизма в процессе использования его трудового ресурса.

Нравственные проблемы, как правило, выражаются в присутствии такого явления как воровство.

Анализ систем мотивации современных предприятий России предполагает поиск путей их разрешения, одним из которых может быть – использование зарубежного опыта в таких вопросах.

Альтернатив, в части применения систем мотивации – множество, однако заслуживает внимания, опыт применения систем мотивации в развитых странах. Однако и там есть свои недостатки, поэтому копирование таких систем на Российские предприятия, может быть непродуктивным. А вот частичное внедрение отдельных элементов может быть оправданным.

Рассмотрим модели мотивации следующих стран: французской, английской, немецкой, шведской, японской моделей мотивации (рис. 1.3).

Отдельно рассмотрим еще ряд особенностей Японской модели. Характерной чертой является то, что идет опережение темпов роста производительности над темпами роста заработной платы. Такая модель достаточно гибкая, и в ее построении учтены несколько факторов: профессиональная квалификация, возрастные характеристики, стаж работы [32,с.403].

К обязательным условиям применения такой модели можно отнести наличие тарифной сетки, которая, опять же предусматривает дифференциацию заработной платы по трем составляющим, что приведены выше. Кроме этого вводится еще один важный показатель, как - результативность труда. Этот показатель является важнейшим стимулом и мотивом к работе на результат.

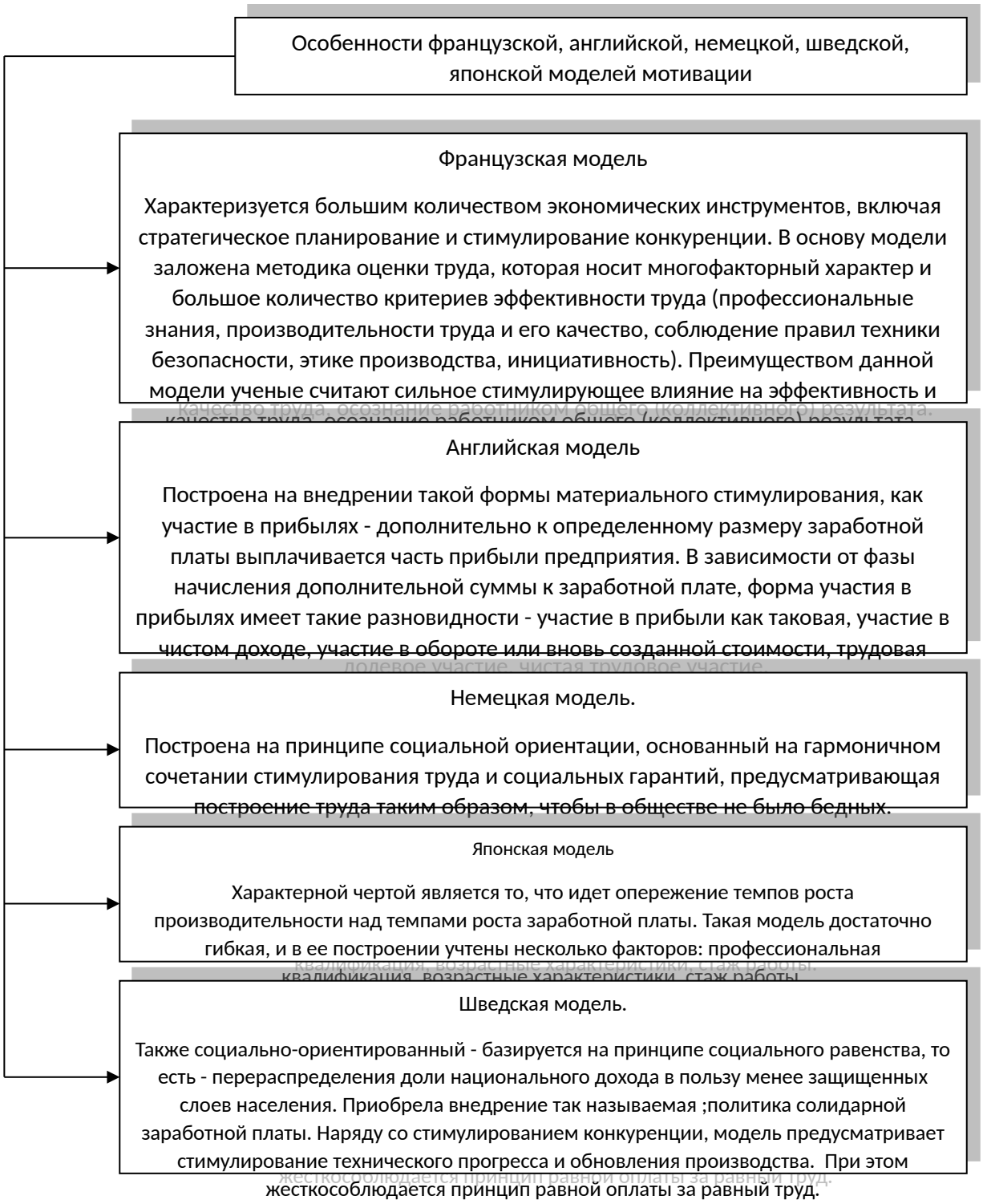


Рис. 1.3 Особенности французской, английской, немецкой, шведской и японской моделей мотивации

Среди существующих моделей и систем мотивации можно выделить в обобщенном виде их особые черты (табл. 1).

Таблица 1.1

Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличия и особенности мотивации труда
Япония	Профессиональное мастерство, возраст, стаж, результативность труда	По жизненный наем, разовая выплата при выходе на пенсию
США	Поощрение предпринимательской активности, качество труда, высокая квалификация	Сочетание элементов повременной и сдельной систем оплаты труда, технологические надбавки, премии за качественную работу оборудования, соблюдение технологической дисциплины, индивидуализация в оплате труда
Франция	Квалификация, качество работы, количество рацпредложений, уровень мобилизации	Балловая оценка труда по профмастерству и производительностью труда, инициативность, дополнительные вознаграждения (компенсационные выплаты)
Англия	Доход	Участие в прибылях, долевое участие в капитале, трудовая долевое участие, чисто трудовое участие
Германия	Качество	Стимулирование качества труда, социальные гарантии

Заслуживает внимания американская модель, которая построена на поощрительной системе активности предпринимательского характера и, что немаловажно на социокультурной основе - всеобщей ориентации работников на достижение личного успеха каждого. Основу мотивационной системы оплаты труда в США составляет почасовая оплата труда в разных модификациях, учитывая нормированные задания и дополнения в форме премиальных выплат работникам сфер общественного производства [17,с.114].

Итак, в целом, можно сказать, что исследования российских ученых в области экономики показали возможность в современных условиях производства в Российской Федерации адаптацию некоторых элементов систем мотивации развитых стран.

С японской модели, возможно, взять гибкую тарифную сетку; с американской – нормирование производственных заданий с различными доплатами за эффективный труд; с французской – поощрительную систему за

вклад в развитие производства; с английской – долевое участие в доходах предприятия; с немецкого – стимуляторы качества; со шведской – солидарный принцип; с Южно Корейской – связь качества с эффективностью управления.

Таким образом, становится совершенно очевидным, что использование опыта зарубежных стран, в создании систем мотивации на современных российских предприятиях имеет экономический смысл. Однако такую работу надо проводить с учетом местных, Российских особенностей.

1.4 Особенности мотивации персонала на предприятиях гостиничной индустрии

Гостиница представляет собой рационально продуманный комплекс с высококвалифицированным персоналом, который обязан удовлетворять потребности и прихоти гостей, оказывать различные виды услуг на высшем уровне. Однако, гостиничный бизнес имеет и достаточное количество проблем мешающие полноценному развитию данной отрасли. И одна из этих проблем – мотивация персонала.

Мотивация - это искусство или процесс инициирования и поддержки действий, направленных на достижение какой-либо цели. Данное определение можно расшифровать, как внушение идеи сделать что-нибудь, но так, чтобы человек это делал потому, что он реально хочет сделать это, а не потому что его заставили. К сожалению, мотивационные программы для персонала развиваются очень медленно, и из-за этого иногда гости гостиниц испытывают дискомфорт, а сам персонал находится на конфликтном уровне.. И этот фактор остается наиболее слабым звеном в управлении отелем.

Гостиница является временным местом проживания для туристов, и очень важно, чтобы во время проживания он чувствовал себя максимально

комфортно, как будто находится дома. А персонал является одной из составляющих гостиницы, без которой гостиничный бизнес не может существовать. Задачи персонала основываются на том, чтобы сделать свою гостиницу лучшей на рынке. Но для этого нужно давать некий стимул, чтобы человек поверил в себя, свои силы, в силы компании. Именно поэтому и существует такое понятие как мотивация персонала гостиничного предприятия.

В первую очередь остановимся на целях разработки и внедрения системы мотивации персонала гостиничного предприятия

В их число входят следующие:

- повышение выручки;

- повышение качества услуг гостиничного предприятия;

- повышение материальной заинтересованности работников гостиницы и обеспечение им социальных гарантий;

- побуждение персонала гостиничного комплекса работать максимально эффективно за оптимальное вознаграждение при стойкой иллюзии адекватности получаемого вознаграждения и неотвратимости заслуженного наказания;

- поддержание заинтересованности персонала в успешном проведении возможных структурных преобразований гостинице, стимулирование качества труда персонала различных категорий;

- привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, развитие таких качеств персонала, как инициатива, лояльность и преданность предприятию гостиничной индустрии;

- создание стимулов для повышения качества управленческих решений высшим управляющим составом предприятия, способствующих росту эффективности и сокращению расходов;

- укрепление дисциплины работников, лояльности к гостиничному предприятию и солидарной ответственности персонала;

- прояснение, согласование и доведение системы целей руководства до уровня каждого рабочего места (каждой должности).

В связи с этим возникают вопросы о принципах мотивации сотрудников предприятий гостиничной отрасли:

1) мотивация (вознаграждение) включает не только материально-денежные элементы, но и неденежные (моральные, социальные, организационные и др.);

2) мотивирование персонала оптимально в той степени, в какой подчиненные информированы о вопросах, касающихся итогов работы;

3) сотрудникам предоставляют допустимую свободу действий и возможность контролировать ситуацию, право принимать решения, касающиеся выполнения работы.

4) мотивация сотрудников, выполняющих определенную работу, усиливается, если им предоставлена возможность принимать участие в решении вопросов, влияющих на итоги работы.

Для повышения самостоятельности и активности работников, для достижения обоснованности предпринимаемых ими действий, для того чтобы работа становилась более интересной и разнообразной, а связи между работниками - более интенсивными, чтобы возрастала заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и во взаимной помощи, необходимо соблюдение следующих правил:

- четкая расстановка и распределение заданий по степени важности. Разумное распределение и перераспределение заданий между работниками позволяет, например, усилить у них чувство ответственности, чувство собственной значимости, решить проблему монотонности труда и т.п.;

- установление признаков количества и качества работы, обратная связь по проделанной работе;

- непременное улучшение условий функционирования работника в компании;

- предоставление возможности работнику использовать свой багаж знаний и приобретенный опыт, а при необходимости получить помощь и поддержку.

Также можно привести общие правила мотивации персонала, которые будут действенны и для работников предприятий гостиничной отрасли.

Научные исследования и практика позволили выработать следующие правила мотивации, соблюдение которых позволяет повысить эффективность мотивационных мероприятий.

- похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики;

- поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизация разрыва между результатом труда и его поощрением);

- непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют больше, чем ожидаемые и прогнозируемые;

- постоянное внимание к работнику и членам его семьи - важнейший мотиватор;

- поощрение за достижение не только основной цели, но и промежуточных;

- дать работникам чувство свободы действия, возможность контролировать ситуацию;

- никогда не ущемлять самоуважение других, предоставляйте им возможность «сохранить лицо»;

- большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые - удовлетворяют большинство;

- разумная внутренняя конкуренция - двигатель прогресса.

Однако к этому стоит отметить, что в условия гостиницы мотивирующим фактором могут стать и штрафные санкции за небрежно выполненную работу. Это очень актуально в условиях гостиницы, так как очень высоки требования к качеству оказываемых услуг.

Таким образом, мотивация персонала гостиницы – это целый комплекс эффективных и продуманных мер, которые позволяют держать сервис в заведении на должном высоком уровне.

Приведем основной комплекс мер обеспечивающих мотивацию персонала гостиничного комплекса:

1. Денежные. Они состоят из таких мер, как:

- грамотно рассчитанная система оплаты труда сотрудников, основанная на результатах их работы;

- премии, должны выдаваться наиболее эффективному на работе персоналу;

- дополнительная оплата за дежурства ночью.

2. Неденежные. Это множество вариантов мотивации, которые могут включать в себя:

- бесплатное или с большими скидками питание;

- интенсивное развитие своих профессиональных знаний и навыков (тренинги, конференции, повышение квалификации);

- гибкий рабочий график;

- создание дружелюбной атмосферы среди персонала;

- здоровая конкуренция между коллегами.

Как в первом случае определить денежные стимулы и обслуживающий персонал гостиницы, которому их надо вручить?

Для этого достаточно ввести вопросники для постояльцев, предлагая им оценить весь сервис, включая качество каждой отдельной услуги. На основе этих сведений можно определить лучших работников, оценить их уровень деятельности и выплатить соответствующие бонусы. Это позволит повысить мотивацию к усердной и качественной работе у остальных сотрудников.

Естественно, в каждом случае надо создавать отдельную систему мотивации, учитывающую особенности каждого отеля и отдельного

сотрудника. Но для этого нужно понимать, в чем больше всего заинтересованы Ваши служащие.

Неоднократно проверенным и эффективным стимулом является корпоративный дух. Он укрепляется в процессе праздников, экскурсий, кооперативов, и т.д., финансируемых организацией. Даже обычные недорогие подарки к какому-либо празднику или Дню Рождения, либо просто похвала сотрудника - очень хороший метод воспитания преданности фирме. Люди должны чувствовать, что их понимают, а их профессиональные навыки очень ценят. Тогда у них поднимается самооценка, и они с большей энергичностью берутся за новые проекты и дела.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «МАРКО ПОЛО ПРЕСНЯ»

2.1. Общая характеристика ООО «Марко Поло Пресня»

Респектабельный бутик-отель «Марко Поло Пресня» (4*) расположен в историческом центре Москвы, вблизи главных достопримечательностей столицы, крупных бизнес-центров и посольств.

Здание отеля, построенное в 1904 году английским архитектором Уильямом Валькот, и сегодня сохраняет свое изящество. До революции здесь принимали английскую и американскую элиту, а в советские времена работала закрытая гостиница «Краснопресненская» для партийных руководителей высшего звена. В 90-е годы прошлого века отель несколько лет был под управлением австрийской гостиничной компании, что сделало его одним из самых элитных в столице.

Сегодня отель «Марко Поло Пресня» гордо носит 4 звезды и предлагает своим гостям уютные большие номера с индивидуальным дизайном, широкий спектр услуг и сервис высокого уровня. Доброжелательные и профессиональные сотрудники, прекрасно знающих вкусы и привычки гостей и гостиничные стандарты, сделают каждый день пребывания здесь светлым и незабываемым.

Высокий уровень сервиса в отеле был обусловлен не только исключительным профессионализмом персонала, но и планомерной образовательной программой, организованной для них Академией «Аккор» не только в форме обучающих семинаров на базе отеля, но и организацией профессиональной практики на базе ведущих отелей Франции и других стран.

Архитектура здания с элементами современного стиля, украшенным живыми растениями, просторные номера с элегантной мебелью, со вкусом оформленные интерьеры, широкий спектр возможностей для проведения

конгрессных мероприятий, высокие стандарты качества обслуживания гостей, опытный и заботливый персонал - все эти черты отличают отель «Марко Поло Пресня». В отеле располагается Фитнес-центр, который предлагает программы оздоровления, восстановления, снятия стресса.

К услугам посетителей 2 великолепных финских сауны, рассчитанные на 6 человек, бассейн с проточной водой, душевая и раздевалка. Около бассейна можно расслабиться после тяжелого дня и поесть – гурманам предлагают специальное фитнес-меню из бара и ресторанов отеля.

В отеле работает парикмахерская.

Бизнес-центр отеля «Марко Поло Пресня» оснащен всем необходимым оборудованием для деловых людей – компьютеры, ксерокс, факс и т.д. Доброжелательные сотрудники всегда помогут подготовить необходимую документацию.

«Марко Поло Пресня» по праву называют арт-отелем за его особое отношение к искусству. Традиция проведения художественных выставок в здании отеля уходит своими корнями в самое начало прошлого века. С первого дня открытия в красивом доме на Патриарших прудах устраивались торжественные приемы, музыкальные вечера, вернисажи

И сегодня в картинной галерее первого этажа регулярно проводятся презентации, музыкальные салоны, встречи с писателями и актерами. В настоящий момент в оранжевом холле представлена выставка картин Юрия Титова (1926–1998) «Летописец Байкало-Амурской магистрали».

Отель «Марко Поло Пресня» предлагает 73 комфортабельных и уютных номера, включая 18 именных люксов с прекрасным видом на узкие улочки, хранящие особое очарование старой Москвы. Каждый номер имеет свой неповторимый стиль и оснащен всем необходимым для комфортного пребывания гостей. Номера украшены гравюрами и картинами современных художников. Все номера оборудованы по современным международным стандартам с отдельной системой кондиционирования, международной и

междугородней телефонной связью, высокоскоростным проводным и Wi-Fi Интернетом, спутниковым телевидением и минибаром.

Стоимостные характеристики номеров отеля сгруппированы в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Средняя стоимость номеров отеля «Марко Поло Пресня»

Тип номера	Стоимость услуги с учетом НДС 18% (рубли)			
	Будние дни	Выходные	Низкий сезон	Высокий сезон
Одноместный номер	4320	5 600	4100	5700
Двухместный номер	6650	7550	7450	9150
Люкс (одноместный/двухместный)	10 800 / 11 750	11000/ 12350	9 600/ 10 550	8 300 9 250
Президентский номер (одноместное размещение)	48890	49500	47900	51200
Президентский номер (двухместное размещение)	55950	57950	54950	58400

Организационная структура предприятия отель «Марко Поло Пресня» отображена в Приложении 1.

Структура управления предприятием отображена на рисунке 2.1.

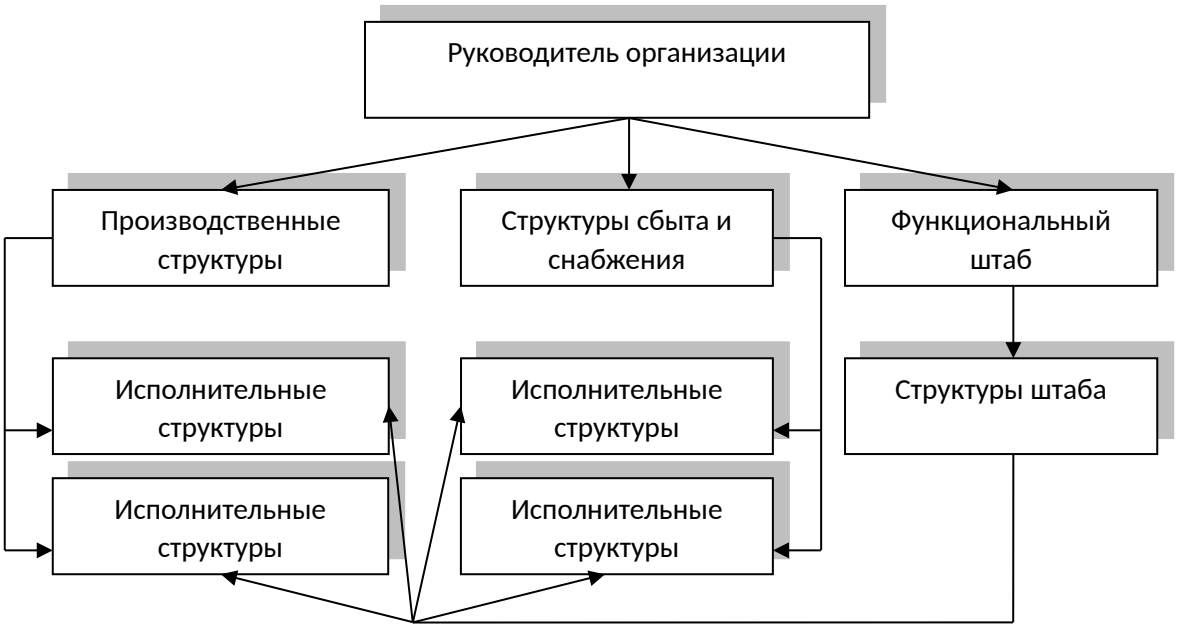


Рис.2.1 Структура управления предприятием отель «Марко Поло Пресня»

Структура управления предприятием ООО «МАРКО ПОЛО ПРЕСНЯ» имеет линейно-функциональный характер. Линейно-функциональный характер определяется взаимодействием функционального штаба со структурами выполняющими основные функции обслуживания гостей и поддержания функциональности гостиницы напрямую, минуя непосредственное руководство.

Линейно-функциональная структура организации управления имеет свои преимущества, к которым можно отнести:

1) оптимизацию управленческих решений по категориям работников;

2) оптимизацию рабочего времени высшего менеджмента предприятия;

3) повышение эффективности распоряжений линейных руководителей при условии привлечения специалистов;

К недостаткам структуры управления по линейно-функциональному типу можно отнести:

1) рамки ответственности не достаточно четко определены, так как сотрудник, подготавливающий управленческие решения не принимает участия в их проведении в жизнь;

2) инерционность при реакции на быстро меняющиеся условия внешней среды предприятия;

3) возможность возникновения конфликтных ситуаций между линейными и функциональными структурами;

4) жесткие взаимоотношения между организационными единицами субъекта хозяйствования вследствие наличия формальных правил и процедур, что снижает быстроту реакции при принятии управленческих решений;

5) сильно развитая вертикальная составляющая, которая ведет к чрезмерной централизации.

Хотя в нынешних условиях, когда предприятие осуществляет свою финансово-хозяйственную деятельность в период кризиса, такая структура позволяет жестко мобилизовать все ресурсы для сохранения устойчивого

положения на рынке и поддержание достойного уровня конкурентоспособности. Но и такая система управления тормозит развитие предприятия. Поэтому надо искать новые подходы к организации системы управления предприятием.

ООО «МАРКО ПОЛО ПРЕСНЯ», являясь неотъемлемой частью гостиничной индустрии России, уделяет значительное внимание оптимизации финансово-хозяйственной деятельности и повышение прибыльности субъекта хозяйствования.

Динамика основных показателей дает возможность сделать некоторые выводы. Выручка ООО «МАРКО ПОЛО ПРЕСНЯ» (рис.2.2) имеет тенденцию к циклическим колебаниям на протяжении последних 4 лет. Если в 2010 году она составила 14100 тыс. руб., то уже к 2012 году она составила 11029 тыс. руб., а в 2013 – 26286 тыс.руб.

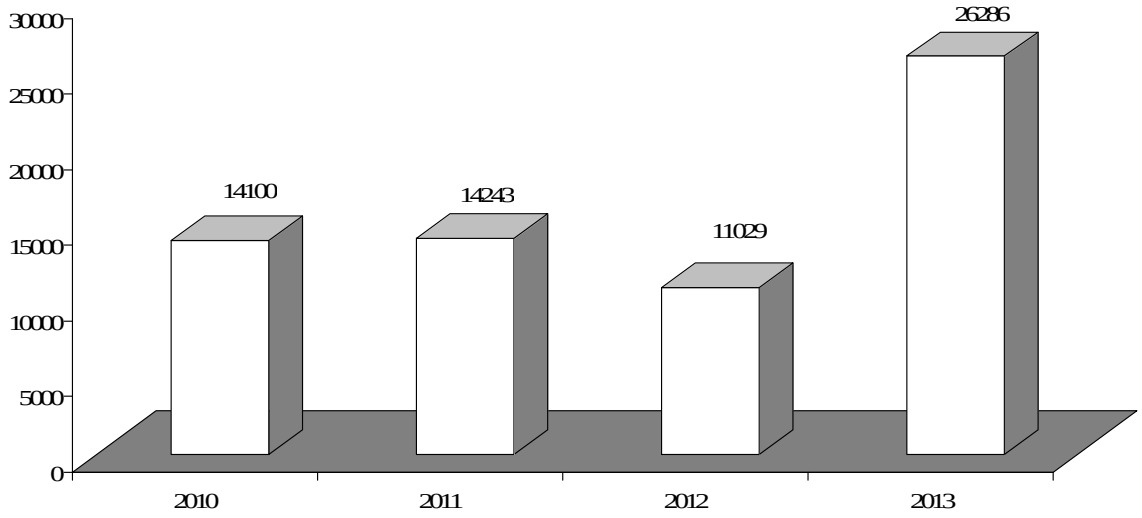


Рис. 2.2 – Динамика выручки предприятия – ООО «МАРКО ПОЛО ПРЕСНЯ» за период 2010-2013 гг.

В то же время, чистая прибыль предприятия имеет также нестабильную динамику роста (рис.2.3). Если в 2010-2013 годах наблюдается падение роста чистой прибыли, то в 2013 году заметное повышение до 14488 тыс. руб.

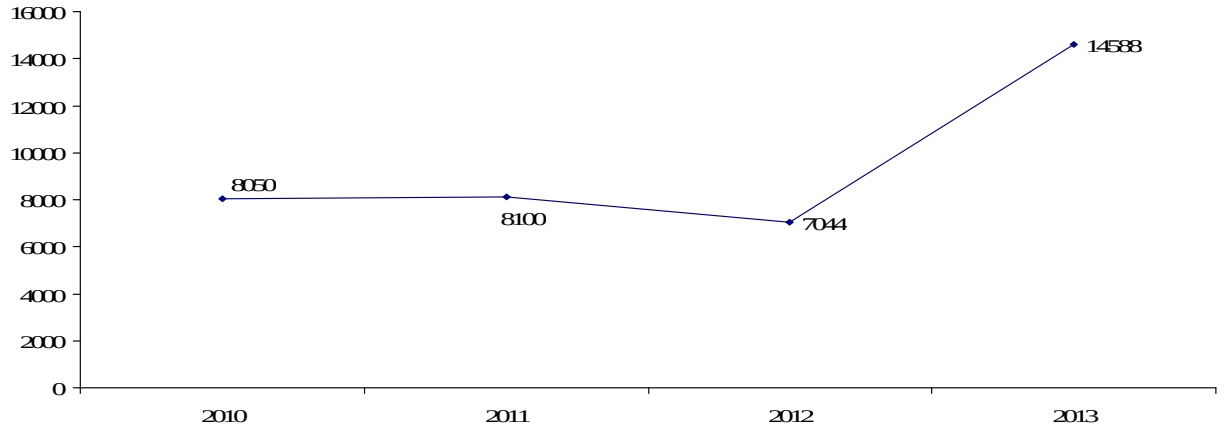


Рис. 2.3. Динамика роста чистой прибыли предприятия – ООО «МАРКО ПОЛО ПРЕСНЯ» в 2010-2013 гг.

Валюта баланса также имеет нестабильный вид развития. Ее динамика изображена на рис. 2.4.

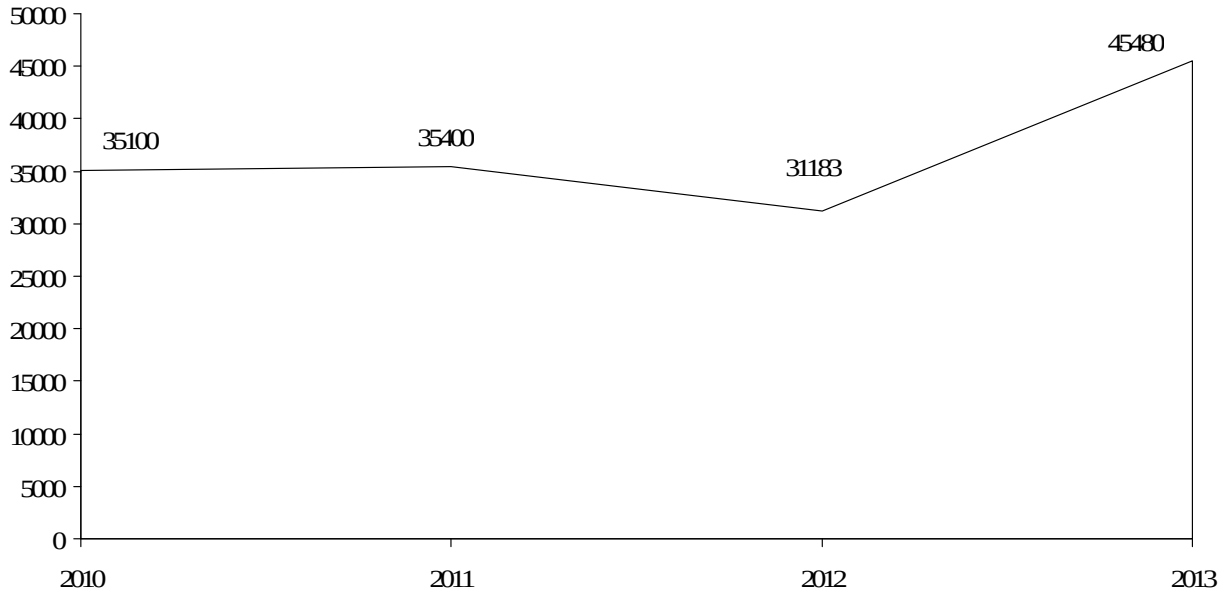


Рис. 2.4 Динамика роста валюты баланса ООО «МАРКО ПОЛО ПРЕСНЯ» в 2010-2013 гг.

Таким образом, деятельность предприятия организована в соответствии с нормативно-правовыми документами, определяющими специфику

хозяйствования таких предприятий. Краткий анализ хозяйственной деятельности показал, что предприятие в целом работает с положительным результатом, однако есть некоторая цикличность и нестабильность, которая вызывает беспокойство у менеджмента предприятия, но в конечном итоге не является определяющей в общем финансово-экономическом положении предприятия на рынке.

2.2 Аналитическое исследование трудовых ресурсов предприятия

В соответствии со штатным расписанием, в ООО «МАРКО ПОЛО ПРЕСНЯ» численность работников за 2013 год составила – 72 человека. Аналитическое исследование кадрового потенциала даст возможность оценить его рациональное использование, и определить пути более качественного его использования.

Рассчитываем относительные отклонения фактической численности отчетного периода к прошлогодним показателям - это соотношения между фактической численностью отчетного года к прошлогодними показателями выраженное в процентах.

При этом величина, которая превышает 100% характеризует рост численности сравнительно с прошлыми годами; величина, которая менее 100% характеризует снижение численности сравнительно с прошлыми годами; величина, какая ровная 100% - это величина свидетельствующая о неизменной численности по сравнению с прошлыми периодами. Данные заносим в таблицу 2.2

Из данных таблицы 2.2 очевидно, что в 2013 году произошло увеличение численности персонала предприятия на 12 человек. Изменения в численности состоялись за счет изменений по категориям работающих. Численность персонала с каждым годом растет. Рост численности персонала

обусловлен повышением спроса на услуги отеля ООО «Марко Поло Пресня». С одной стороны, это является позитивным фактором, потому что приводит к росту объемов предоставления услуг, но, с другой стороны, это является негативным фактором, так как достижение роста объемов предоставления услуг будет эффективнее с постоянной численностью персонала или ее уменьшением.

Таблица 2.2

Обеспечение предприятия ООО «МАРКО ПОЛО ПРЕСНЯ»трудовыми ресурсами в 2012-2013 гг., чел.

Категории персонала	2012	2013	Отклонения + -	Темпы роста %
Всего персонала , в т.ч.	60	72	12	20
- высший менеджмент	5	6	1	20
- средний и линейный менеджмент	12	16	4	33
- сотрудники	43	50	7	17

Уменьшение количества представителей менеджмента по сравнению с прошлым периодом не состоялось в силу того, что структура предприятия остается неизменной, да и выросло количество других категорий работников. На данный момент, это является оправданным, в связи со значительным увеличение потока туристов.

Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является средний возраст работающих, однако этот показатель не является достаточно информативным. Более наглядной является возрастная структура. Данные группируем в таблице 2.3.

Анализируя данные отраженные в таблице 2 можно сделать выводы о том, что на предприятии ООО «МАРКО ПОЛО ПРЕСНЯ» имеется достаточное количество работников всех возрастных групп, кроме первой.

Однако, на старшую возрастную группу приходится большая доля, и она увеличивается за счет сокращения части группы 20 - 30 лет.

В дальнейшем, следуя логике исследования, проанализируем образовательную структуру, которая проводится аналогично предыдущей.

Анализ сделаем за период 2010 - 2013 годы. Данные, необходимые для анализа отображаем в таблице 2.4.

Таблица 2.3

Возрастная структура персонала предприятия за период 2010-2013 гг., %

Возраст	2010	2011	2012	2013
Младше 20 лет	4	5	5	3
20 – 30 лет	16	14	10	10
31 – 40 лет	21	19	23	20
41 – 50 лет	12	11	11	12
51 – 60 лет	34	36	35	37
Свыше 60 лет	13	16	16	18

Судя по данным, приведенным в таблице 2.4 уровень образования на предприятии медленно, но постепенно растет за счет сокращения части работников имеющих среднее образование и увеличение числа работающих имеющих среднее специальное образование. В то же время, часть работников с высшим образованием практически неизменна.

Таблица 2.4

Образовательная структура персонала предприятия ООО «МАРКО ПОЛО ПРЕСНЯ», за период 2010-2013 гг., %

.

Вид образования	2010	2011	2012	2013
Среднее	40	35	34	33
Средне-специальное	41	46	47	48
Неоконченное высшее	11	11	11	11
Высшее образование	8	8	8	8

Важным показателем стабильности в работе с персоналом и преданности работников организации является показатель длительности работы на предприятии. Эти данные отображены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Структура персонала предприятия по длительности работы за период 2010-2013 гг., %

Стаж роботы	2010	2011	2012	2013
Меньше года	2	2	1	1
1 – 3 года	10	10	9	10
3 -5 лет	21	20	22	22
5 – 10 лет	22	20	21	21
10 – 20 лет	32	32	31	28
Свыше 20 лет	13	16	16	18

Очевидно на предприятии большая доля работников, которые работают достаточно долго на предприятии, которое свидетельствует о заинтересованности работников и преданности предприятию.

Очень важным этапом анализа кадрового потенциала предприятия является изучение движения рабочей силы.

Проводим анализ динамики движения кадров, используя такие показатели как (табл. 2.6):

- коэффициент текучести кадров;
- коэффициент оборота принятия;
- коэффициент оборота выбытия,
- коэффициент общего оборота;
- коэффициент динамики численного состава;
- коэффициент постоянства.

Исходя из расчетов коэффициент оборота выбытия снизился в 2013 сравнении с 2012 годом и равняется 0, что отмечается как позитивная тенденция для предприятия.

Коэффициент оборота приема увеличился в 2013 году сравнительно с 2012 годом на 10 пунктов, что соответствует росту - 151 %.

Текучесть кадров в 2013 году была уменьшена и равняется 0.

Таблица 2.6

Анализ движения рабочей силы по ООО «МАРКО ПОЛО ПРЕСНЯ»за период 2012-2013 гг.

Показатели	2012	2013	Отклонение	Темп роста
			+ -	%
1. Среднее количество работающих	60	72	+ 12	20
2. Принято на работу	4	12	+ 8	200
3. Выбыло работников:	8	7	+ 1	12,5
- по уважительным причинам	1	1	-	-
- по собственному желанию	6	6	-	-
- за нарушение трудовой дисциплины	1	-	-1	100
4. Коэффициент оборота:				
- приема %	6,6	16,6	10	151
- выбытия %	13,3	9,7	-3,6	-27
5. Коэффициент текучести кадров %	11,6	8,3	-3,3	-28,4
6. Коэффициент общего оборота %	20	26,3	3,4	17
7. Коэффициент динамики численного состава %	6,6	16,6	10	151
8. Коэффициент постоянности %	80	73,6	3	3,75

Анализируя текучесть кадров, следует заметить, что она снижает производительность труда на предприятии. В соответствии с расчетами, текучесть кадров уменьшилась, однако она до сих пор остается высокой и превышает естественный уровень, который определяется в 3-5%.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$К_{тек} = (К_{уволенных} : Ч_{ср}) \times 100\%$,

$К_{тек}$ – коэффициент текучести.

$К_{уволенных}$ - количество уволившихся сотрудников;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность персонала.

Количество уволенного персонала подсчитывается исходя из таких причин: по собственному желанию; за прогулы; за нарушение техники безопасности; самовольный уход; другие причины, не вызванные производственной или общегосударственной потребностью. За 2012 год, было уволено 8 человек, однако один был уволен по уважительной причине вызванной общегосударственной потребностью. Поэтому, он в расчете коэффициента текучести не участвует. Рассчитываем коэффициент текучести, исходя из того, что уволилось 7 человек.

Итак, в 2012 году коэффициент текучести кадров равняется:

$К_{тек} = (7: 60) \times 100\% = 11{,}6\%$.

Анализ состояния трудовых ресурсов на предприятии, показал, что работа с персоналом поставлена неплохо. Основная масса работников работает на предприятии уже значительное время. Нарушения трудовой дисциплины случаются редко. Коллектив дорожит своей работой. Однако есть определенные недостатки, вызванные возрастными характеристиками персонала, требующие значительного внимания менеджмента предприятия.

2.3. Анализ системы мотивации персонала предприятия

Как уже было сказано, управление персоналом на предприятии организовано достаточно эффективно, однако были выявлены недостатки в системе мотивации персонала, которое выражается в сравнительно высоком уровне текучести кадров в 8,3% что предполагает более подробное ее изучение и проведение анализа самой системы.

Система персонала предприятия ООО «Марко Поло Пресня» формируется в пределах действующей системы управления персоналом и, отвечает особенностям, линейно - функциональной организационной структуры. Характер системы мотивации и ее смысл позволяют говорить о том, что основой управления сотрудниками предприятия в этой части, являются методы административного порядка. Это означает, что руководство предприятия, следуя этой ключевой линии управления, строит свою работу с персоналом на основании требований к четкому выполнению каждым работником его должностных обязанностей, соблюдению трудовой дисциплины, всех руководящих указаний генерального директора.

В рамках такой управленческой системы, основополагающим принципом существующей в пределах предприятия системы мотивации персонала, является принцип соответствия уровня оплаты труда выполняемым работником должностным функциям и достигаемым результатам труда. Это означает, что руководство ООО «Марко Поло Пресня» стремится обеспечить в сфере стимулирования труда непосредственную связь трудовой мотивации и рабочих результатов.

Основным компонентом системы мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Марко Поло Пресня» является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной.

Заработная плата сотрудникам ООО «Марко Поло Пресня» выплачивается в начале, следующего за отчетным месяца. При совпадении дней выдачи заработной платы с выходными или праздничными днями

заработная плата выдается перед этими днями или на следующий день, после выходных.

На предприятии формируется фонд оплаты труда, структура которого изображена на рисунке 2.5.

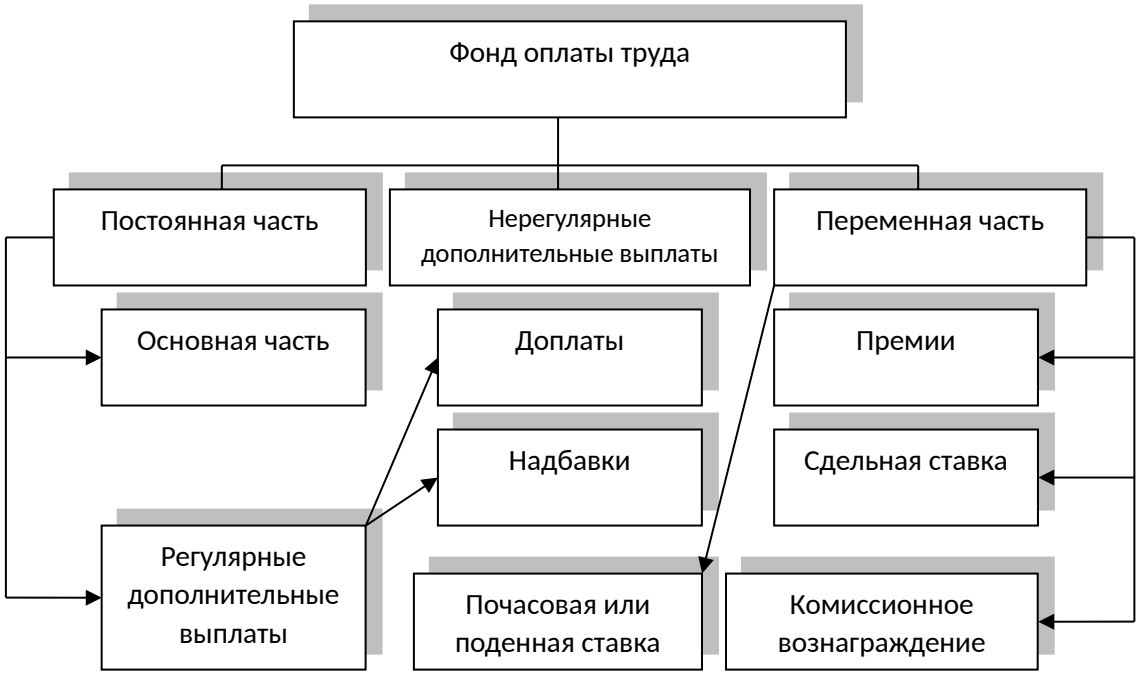


Рис. 2.5 Структура фонда оплаты труда предприятия ООО «Марко Поло Пресня»

Согласно Положению по оплате труда в ООО «Марко Поло Пресня» организация оплаты труда происходит следующим образом.

Установленный размер заработной платы работников предприятия определяется трудовым договором в зависимости от занимаемой должности. При этом размер месячной заработной платы любого сотрудника фирмы не может быть ниже минимальной заработной платы, установленной в Российской Федерации.

В основе организации оплаты труда гостиницы ООО «Марко Поло Пресня лежит тарифная система, которая представляет собой совокупность нормативных актов и распорядительных документов по дифференциации и

регулированию заработной платы разных групп и категорий работников, в зависимости от квалификации, тяжести, интенсивности и ответственности за их выполнение и результативность. Временные рамки выполняемых работ определяются в соответствии с Приказом Минстроя РФ от 15.11.1994 N 11 «Об утверждении Рекомендаций по нормированию и оплате труда работников гостиничного, банно-прачечного хозяйств и ритуального обслуживания населения». К примеру, основанием для начисления заработной платы уборщице, представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Нормы обслуживания для уборщиков служебных помещений в гостинице 4 звезды

Объект уборки	Нормы обслуживания ($м^2$)	Время обслуживания (100 $м^2$ /час)
Вестибюль и коридоры	615	1,3
То же с ковровым покрытием	593	1,35
Холл с заставленностью до 20%	572	1,4
То же с ковровым покрытием	533	1,5
Холл с заставленностью от 21 до 40%	533	1,5
То же с ковровым покрытием	513	1,56
Холл с заставленностью от 41 до 60%	500	1,6
То же с ковровым покрытием	482	1,66

То есть оплата такой категории работников в соответствии со временем рабочей смены и формируется исходя из временных рамок определенных в качестве эталона.

Оплата труда менеджмента среднего и высшего звена производится в соответствии с должностными окладами и устанавливается в соответствии со штатным расписанием. Уровень должностных окладов, установленных на предприятии, находится в прямой зависимости от должности, занимаемой работником и, соответственно, от значимости работника для достижения результатов деятельности предприятия, включая уровень ответственности.

Таким образом, оплата труда на предприятии является главным мотивирующим фактором и позволяет менеджменту субъекта

хозяйствования эффективнее использовать рычаги управления персоналом в направлении повышения результативности всей финансово-экономической и организационной деятельности.

Теперь можно проанализировать мотивацию персонала предприятия, в форме премирования.

В системе мотивации и стимулирования труда сотрудников данного предприятия используется система премирования, которая, согласно ст. 135 Трудового кодекса РФ, устанавливается в организации самостоятельно и фиксируется в Положении об оплате труда.

В общем плане премию можно рассматривать как денежное вознаграждение стимулирующего плана в процентах к основной заработной плате рабочих.

Премирование во многом зависит от системы оплаты труда, на основании правил, установленных в организации, и может предполагать выплаты определенному составу работающих на основании определенных показателей.

Начисления и порядок выплаты премии происходит таким образом:

1. Ориентиром премиальных выплат является премия.

2. В соответствии с положением о премировании, начисление премий проводится каждый месяц. Премия начисляется в процентах к месячному тарифному фонду с учетом надбавок к зарплате и доплат за фактически проработанное время.

В список доплат и надбавок к тарифным ставкам, окладам, на которые начисляется премия, входит:

- за сверхурочную работу;
- за работу в ночных условиях;
- за временное исполнение обязанностей;
- за совместительство;
- за выполнение заданий руководства.

Размер премии может уменьшаться или вообще не выплачиваться

полностью коллективу и отдельным рабочим за нарушения трудовой дисциплины за тот период, в котором это было совершено.

Нарушения, которые полностью приводят к отмене премиальных выплат, относят: прогулы, воровство, употребление алкоголя в рабочее время, нарушение технологий уборки помещений, несоблюдение правил ТБ и пожарной безопасности, норм охраны труда и санитарии.

Уволившимся до истечения месяца начала трудовой деятельности или по иным причинам – премия вообще не выплачивается. Руководитель подразделения или отдела имеет право увеличить или уменьшить сумму премии работникам, которые внесли свой трудовой вклад в работу или, наоборот, принесли ущерб.

В настоящее время общую схему мотивации персонала можно изобразить на рисунке 2.6.

Рассматривая схему мотивации персонала, следует отметить, что нематериальное стимулирование носит формальный характер и не является действующим стимулом в работе персонала.

Анализ системы мотивации на ООО «Марко Поло Пресня» показал, что на предприятии разработана система премирования, которая отталкивается от общих показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Система оплаты труда на предприятии основана в соответствии со структурой предприятия. При приеме на работу на каждого работника предприятия открывается лицевой счет, с присвоением табельного номера и заносятся данные в штатное расписание

Анализ организации заработной платы персонала ООО «Марко Поло Пресня» дал возможность выявить ряд недостатков, которые имеют принципиальный характер в дальнейшем развитии организации оплаты персонала предприятия. Как уже было акцентировано внимание, система мотивации персонала предприятия опирается на выплату премиальных вознаграждений по итогам работы всего предприятия за месяц, квартал, год.



Рис. 2.6 Элементы системы мотивации и стимулирования труда

Премируются все работники независимо от особенностей их вклада в развитие предприятия. То есть она построена таким образом, что в общей массе итогов деятельности невозможно выявить вклад каждого в общее дело.

Таким образом, завершая работу над материалами второй главы, можно сказать, что экономические показатели деятельности предприятия показывают о росте практически всех показателей на протяжении последних трех лет, что свидетельствует о стабильности в деятельности субъекта хозяйствования.

Анализируя особенности кадрового потенциала предприятия можно сделать вывод о том, что управление трудовыми ресурсами осуществляет специализированная служба управления персоналом, которая в гостинице

ООО «Марко Поло Пресня» представлена отделом кадров. Результаты анализа говорят о том, что большинство персонала гостиничного комплекса имеет значительный стаж работы на этом предприятии. Обеспокоенность менеджмента вызывает предпенсионный возраст ряда работников, что делает необходимым поиск замены для таких специалистов.

Однако, несмотря на то, что технология управления персоналом соблюдается, и в целом соответствует схематическому представлению как таковой, можно выделить ряд общих недостатков, которые оказывают значительное негативное влияние на качество управления персоналом. К ним можно отнести:

1) Нехватка документов, положений, по следующим аспектам технологии управления персоналом: найм персонала; аттестация персонала; обучения персонала.

2) Отсутствует четко регламентированные методики отдельных составляющих технологии управления персоналом деловой оценки, отбора, профориентации.

3) Проблема с коллективом, которая выражается – в проблематики мотивации, методов воздействия, поощрения.

По данным анализа существующей системы мотивации труда в ООО «Марко Поло Пресня» выявлены следующие проблемы:

- плохо поставлен учет сверхурочных работ, работ в выходные и праздничные дни;

- менеджерам не оплачиваются услуги мобильных операторов при проведении деловых переговоров;

- в данном предприятии не выделяются средства на обучение, повышение квалификации персонала, не проводится работа по профессиональному развитию работников;

- слабо развито стимулирование труда, т.к. заработная плата не зависит от трудового вклада работника, соответственно у работников нет стимула для

достижения наибольших трудовых результатов; система материального стимулирования не способствует развитию персонала.

Также следует добавить, что нет четкой связи между материальной мотивацией и нематериальной – в направлении качественного обеспечения социальных гарантий персонала.

3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «МАРКО ПОЛО ПРЕСНЯ»

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Марко Поло Пресня»

Для решения проблем в системе мотивации персонала предлагаются следующие мероприятия:

1) Совершенствование организационной структуры системы мотивации персонала.

2) Усиление мотивации персонала предприятия за счет внедрения новых форм оценки труда каждого работника.

В части совершенствования системы мотивации персонала можно представить общую схему элементов системы мотивации и стимулирования труда персонала, которая включает в себя элементы материального и нематериального стимулирования, а также занимающую промежуточное положение между ними систему социальных гарантий (рис.3.1).

На нем видна некоторая последовательность разработки такой системы, выстроен общий алгоритм подхода к таким процессам. Обращает на себя внимание четкая взаимосвязь между требованиями между персоналом предприятия и определением показателей оценки труда с дальнейшей оценкой персонала, которая непосредственно влияет на вознаграждение.

В таком виде, системе мотивации персонала приданы новые черти и зоны ответственности, когда комплексное решение проблем материальной и нематериальной мотивации найдет свое выражение в усилении социальной защищенности всего персонала предприятия. То есть, социальные гарантии, будут тем венцом системы мотивации персонала, который даст возможность ему повысить качество своей жизни и жизни его семьи, а с другой стороны,

даст возможность менеджменту предприятия усилить требования к каждому за его участок работу.



Рис. 3.1 Система мотивации персонала после совершенствования

Таким образом, система мотивации персонала предприятия обладает множеством взаимных связей между элементами системы. Схема дает возможность понять важность каждого элемента, ибо отсутствие одного, или сбои в функционировании могут привести к снижению эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Вторым вариантом решения проблематики в управлении персоналом, является усиление мотивации персонала предприятия за счет внедрения, новых форм оценки труда каждого работника. Рассмотрим алгоритм расчета премиальных, с учетом вклада каждого работника в укрепление финансового

и хозяйственного положения предприятия. Для расчета выберем группу работников.

Исходя из возможностей оплаты в гостинице ООО «Марко Поло Пресня» для этой группы работников планируется максимальное значение фонда оплаты труда: ФОТ min и ФОТ max. Фонд оплаты труда max составил 2550 тыс. руб. а минимальный - 2220 тыс. руб.

Проводим интегральную оценку должностей на основе матрицы должностных статусов, согласно параметрам определения базовых окладов, в результате чего каждая должность имеет оценку в бальном выражении (N). Рассчитанная система баллов имеет характер, как субъективной оценки, так и объективных факторов. При расчете придерживались принципа - материальное вознаграждение и компенсационные пакеты должны отвечать статусу должности, степени ответственности, профессиональным и деловым качествам, уровню производительности труда. Так как возможности и степень значимости должностей практически одинаковы, то резких отклонений в количестве баллов не имеет.

Дальше суммируем количество баллов. Бальная оценка ставилась каждому работнику по результатам его деятельности на предприятии в течении определенного периода. К примеру:

- выполнение дополнительных указаний менеджера – 10 баллов;
- отсутствие опозданий на работу – 5 балов максимально;
- повышение уровня квалификации - 12 баллов;
- участие в общественной работе 5 баллов;
- отсутствие нарушений дисциплины производства – 15 баллов;
- качество выполнения работ – 20 баллов;
- экономия материала и инвентаря – 10 баллов;
- предупреждение конфликтных ситуаций – 5 баллов;
- отсутствие замечаний по внешнему виду – 8 баллов;
- состояние рабочего места – 5 баллов;
- соблюдение правил распорядка дня – 5 баллов.

В итоге, сумма баллов равна – 100. Это максимальная оценка. Относительно этих критериев и рассчитывается бальная оценка каждого. Отсюда и возникают бальные оценки – 99, 94, 97, 98, 93.

$N_{общ} = (N_1+...+N_n)$ (3.1)

$N_{общ}$ = 99 + 94 + 97 + 91 + 98 + 93 = 572 балла – это общая бальная оценка коллектива равная сумме баллов каждого.

Дальше, согласно формулы Б = $ФОТ_{min}$ / $(N_1+...+N_n)$ определяем вес каждого балла в денежном выражении (Б). Берем минимальный фонд заработной платы и делим его на общую бальную оценку всего коллектива и на 12 месяцев. Тем самым получаем стоимость одного балла.

Б = 2220000 : 572 : 12 = 323,4 руб. (12 - месяцев) - стоимость одного балла.

Следующим шагом определяем размер базового оклада (БО) для каждой должности БО = Б × N. То есть берем оценку каждого работника, выраженную в баллах, и умножаем ее на стоимость одного балла и получаем ежемесячный оклад работника.

1) 99 × 323,4 = 32016,6 руб.

2) 94 × 323,4 = 30399,6 руб.

3) 97 × 323,4 = 31370 руб.

4) 91 × 323,4 = 29429,4 руб.

5) 98 × 323,4 = 31693,2 руб.

6) 93 × 323,4 = 30076,2 руб.

Дальше проводим расчет премировочных выплат.

Определяем премиальный фонд (ПФ) ПФ = $ФОТ_{max}$ - $ФОТ_{min.}$

Минимальный фонд оплаты труда составляет 2220 тыс. руб. Максимальный фонд оплаты труда - 2550 тыс. руб. Соответственно премиальный:

ПФ = 2550 - 2220 = 330 тыс. руб.

В результате мероприятий деловой оценки каждый работающий получает интегрированную оценку, согласно параметрам определения премиальных (N).

Опять же, по результатам, работы составляем бальную оценку каждого работника. В нашем случае будут получены такие результаты: 1 – 35; 2 – 44; 3 – 39; 4 – 28; 5 – 47; 6 – 41.

Суммируем количество баллов, которые получены работниками за месяц. (N1+...+Nn).

$N_{общ}$ = 35 + 44 + 39 + 28 + 47 + 41 = 234 баллов

Дальше согласно формулы Б = ПФ / (N_1+...+N_n) определяем вес каждого балла в денежном эквиваленте (Б).

Б = 330000 : 234 : 12 = 117,5 руб.

Следующим шагом определяем размер премиальных выплат (ПВ) для каждого работника ПВ = Б × N.

- Шинкаренко М, М. – 35 × 117,5 = 4112,5 руб.
- Качурова В.П. - 44 × 117,5 = 5170 руб.
- Полякова Е.М. – 39 × 117,5 = 4582,5 руб.
- Семенюк М.М. – 28 × 117,5 = 3290 руб.
- Ромащенко С.С. - 47 × 117,5 = 5522,5 руб.
- Тимченко Г.О. – 41 × 117,5 = 4817,5 руб.

Окончательно полученные результаты формируем в таблице 3.1.

Итак, по данным таблицы 11 видно, что есть работники, которые значительно приобрели (Полякова Е.М. + 1392,5), а есть и те, кто значительно потерял (Семенюк М.М.- -2696,6). То есть, если раньше, в общем итоге зарплата колебалась в зависимости от стажа, различных коэффициентов и премиальные были практически одинаковы, и в общей массе было трудно выявить качество работы каждого. То теперь, с учетом бальной системы, зарплаты стали у некоторых значительно отличаться от прежних.

Таблица 3.1

Данные интегральной оценки и базовые оклады

№	ФИО	Оклад обычный	Новые данные			Отклонения
			Базовый оклад	Премия	Итог	
1	Шинкаренко М.М.	35416	32016,6	4112,5	36129,1	+713,1
2	Качурова В.П	35416	30399,6	5170	35596,6	+180,6
3	Полякова Е.М.	34200	31370	4582,5	35952,5	+1392,5
4	Семенюк М.М.	35416	29429,4	3290	32719,4	-2696,6
5	Ромащенко С.С.	36632	31693,2	5522,5	37215,7	+583,7
6	Тимченко Г.О.	35416	30076,2	4817,5	34893,7	-522,3

Таким образом, перед нами вырисовывается картина системы материальной мотивации. Следует сказать, что это расчетные показатели, основой которых является планируемый фонд оплаты труда, который в конце года примет реальный вид. По результатам года премиальный фонд будет подкорректировано.

Поэтому предлагаем ввести систему мотивации персонала, которая будет определять базовый оклад, исходя из общей бальной оценки работника за определенный период времени. И премиальные выплаты будут также увязаны с результатов труда каждого. Показатели, которые входят в бальную оценку, соответствуют качественным характеристикам персонала предприятия, что будет вызывать оптимизацию и повышение эффективности управления качеством персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование по материалам дипломной работы, направленное на изучение особенностей системы мотивации персонала и управленческой деятельности современного предприятия дает возможность сделать некоторые выводы.

Актуальность темы дипломной работы заключается в том, что предприятия гостиничной отрасли, в условиях рынка, имеют самостоятельность, в соответствии с современным законодательством, во всех областях своей экономико-финансовой деятельности. Тем не менее, самостоятельность, определяет эффективность и своевременность решений в рамках работы с персоналом предприятия гостиничного хозяйства, особенно в сложных экономических условиях усугубляемых санкционным давлением развитых стран Запада.

В связи с этим, работа с персоналом гостиничных предприятий в реальных условиях, да и в отдаленной перспективе является составной частью всего управленческого комплекса субъекта хозяйствования ресторанной индустрии и даже больше того – базисом всей финансово-производственной деятельности компании.

Это дает возможность говорить о том, что от методологии и технологических особенностей управления персоналом предприятий гостиничной отрасли, в том числе и мотивационной составляющей, зависит не только поступательное развитие современной компании, но и вообще возможность ее функционирования.

Таким образом, современные реалии экономической жизни России, под влиянием экономических, правовых и социальных реформ, свидетельствуют о необходимости повышения продуктивности и действенности управленческого коллектива, в направлении совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала предприятий гостиничного хозяйства и придания ей принципиально новых качественных характеристик,

обеспечивающих полную отдачу персонала на благо предприятия и выполнения целевой ориентации субъекта хозяйствования ресторанной индустрии.

В этом русле, нельзя забывать о том, что одним из основополагающих признаков системы управления персоналом, в том числе и предприятий гостиничной отрасли, является ее комплементарность целям и задачам, которые обуславливает внешнее окружение компании и взаимным связям с остальными коренными системообразующими элементами гостиничного предприятия.

Иными словами, на предприятии гостиничной отрасли имеет смысл создавать такие условия деятельности, при которых весь персонал будет воспринимать свой личный труд, в качестве осознанной деятельности, как источник качественного выполнения своих обязанностей и базисом их служебного и профессионального роста.

Целью исследования было углубление теоретических знаний по мотивации персонала субъекта хозяйствования гостиничной индустрии и их реализация при решении различных управленческих задач в практической деятельности.

Прежде всего, можно сказать, что проблематика мотивации персонала предприятия занимает одно из центральных мест в управлении трудовыми ресурсами, ибо именно мотивация имеет причинно-следственные связи поведения персонала. По своей сути целеориентация сотрудников предприятия является главной задачей в управлении персоналом.

В настоящее время мотивация является одним из основных элементов управленческой деятельности менеджмента предприятия и позволяет подойти с индивидуальных позиций к персоналу и помочь ему в реализации своего профессионального и человеческого потенциала с целью достижения целей и стратегических ориентиров субъекта хозяйствования.

Кроме этого, мотивация трудаявляется одним из основополагающих факторов результативной работы и поэтому составляет основу потенциала

работника как труженика.

Также, можно обратить внимание, на то, что основным материальным мотивирующим фактором труда в настоящее время является заработная плата, которая может выступать в различных формах.

Однако, не только материальное, но и нематериальное стимулирования персонала оказывает на него могучее управленческое воздействие и заключается в том, что персонал организации имеет право и может рассчитывать на получение вознаграждения или благ в невещественном виде при условии выполнения им оговоренных объемов работы при определенном качестве.

Исследования российских ученых в области менеджмента и экономики показали возможность в современных условиях производства в Российской Федерации адаптацию некоторых элементов систем мотивации развитых стран. Однако однозначное копирование моделей в полном объеме нежелательно, так как существуют существенные различия менталитета, особенностей социально-общественных отношений и мировоззрений.

В качестве базы исследования по теме дипломной работы выбрано предприятие гостиничной индустрии ООО «Марко Поло Пресня», которое создано и осуществляет свою деятельность в соответствии с нормативно-правовыми документами, регламентирующими финансово-хозяйственную деятельность предприятий такого типа.

Аналитическое исследование состояния трудовых ресурсов на предприятии показало, что работа с персоналом поставлена неплохо. Основная масса работников работает на предприятии уже значительное время. Нарушения трудовой дисциплины случаются редко. Коллектив дорожит своей работой. Однако есть определенные недостатки, вызванные возрастными характеристиками персонала, которые могут определить будущую текучесть кадров, так как молодежь неохотно идет устраиваться на предприятие. Хотя стоит признать, что и современная текучесть кадров на предприятии несколько превышает общепринятые установки.

Однако, несмотря на то, что технология управления персоналом соблюдается, и в целом соответствует схематическому представлению как таковой, можно выделить ряд общих недостатков, которые оказывают значительное негативное влияние на качество управления персоналом. К ним можно отнести:

1) Нехватка документов, положений, регламентов по следующим аспектам технологии управления персоналом:

- регламент найма персонала;
- регламент деловой оценки персонала;
- регламент обучения персонала.

2) Отсутствует четко регламентированные методики отдельных составляющих технологии управления персоналом деловой оценки, отбора, профориентации.

3) Проблема с коллективом, которая выражается – в проблематики мотивации, методов воздействия, поощрения.

Анализ системы мотивации в ООО «Марко Поло Пресня» показал, что на предприятии разработана система премирования, которая отталкивается от общих показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Система оплаты труда на предприятии основана в соответствии со структурой предприятия.

Анализ системы мотивации персонала ООО «Марко Поло Пресня» дал возможность выявить ряд недостатков, которые имеют принципиальный характер в дальнейшем развитии организации оплаты персонала предприятия.

Также следует добавить, что нет четкой связи между материальной мотивацией и нематериальной – в направлении качественного обеспечения социальных гарантий персонала.

На основании результатов анализа предлагается выделить такие пути решения проблем:

- совершенствование самой системы мотивации персонала предприятия. Придание ей новых черт и зон ответственности, когда комплексное решение проблем материальной и нематериальной мотивации найдет свое выражение в усилении социальной защищенности всего персонала предприятия.

- усиление мотивации персонала предприятия за счет внедрения новых форм оценки труда каждого работника. В этом направлении предлагается создать систему премиальных выплат, которая будет реально учитывать вклад каждого работника в повышение результативности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Таким образом, в процессе работы над материалами исследования в соответствии с темой дипломной работы, углублены теоретические знания по мотивации персонала субъекта хозяйствования, которые получили применение при решении различных управленческих задач в практической деятельности. Доведено, что мотивация персонала является залогом успешной работы предприятий индустрии гостеприимства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 03.05.2012) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»

2. Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 04.05.2011 № 99-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.04.2011) (действующая редакция от 01.09.2013)

3. Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 N 2300-1 (действующая редакция от 01.09.2013)

4. Постановление Правительства РФ от 25.04.1997 N 490 (ред. от 13.03.2013) «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации»

5. Постановление Правительства РФ от 18.07.2007 N 452 (ред. от 23.03.2013) «Об утверждении Правил оказания услуг по реализации туристского продукта»

6. «Туристские Услуги. Общие требования. ГОСТ Р 50690-2000» (утв. Постановлением Госстандарта РФ от 16.11.2000 N 295-ст)

7. «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования. ГОСТ Р 51185-2008» (утв. Приказом Ростехрегулирования от 18.12.2008 N 518-ст)

8. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. 2010. № 1. С. 50-52.

9. Астахова В.И. Исследование методов управления персоналом // Вопросы региональной экономики – 2010. – № 4. – С. 31-39.

10. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. 2010. № 4. С. 28-31.

11. Бондаренко Г.П. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Издательство: Новое знание Серия: Экономическое образование, 2010. – 368 с.

12. Бикташева Д.Л. Менеджмент в туризме: учебное пособие / Д.Л. Бикташева, Л.П. Гиевая, Т.С. Жданова. – М.: Альфа-М: Инфра-М, 2013. – 272 с.

13. Бедяева Т.В., Захаров А.С. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Под ред. Проф. Е.И. Богданова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 180 с.

14. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.

15. Волков Ю.Ф. Технология гостиничного обслуживания: учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 455 с.

16. Дорофеев В. Д. Менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 440 с.

17. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 292 с.

18. Журавлев П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.В. Карташов и др. - М.: Экзамен, 2011. - 576 с.

19. Замедлина Е.А. Экономика отрасли: туризм: учебное пособие / Е.А. Замедлина, О.Н. Козырева. – М.: Альфа-М : ИНФРА-М, 2013 – 204 с.

20. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - М.: Дело, 2013. - 440 с.

21. Елканова Д.И., Осипов Д.А., Романов В.В., Сорокина Е.В. Основы индустрии гостеприимства. Учебное пособие. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 248 с.

22. Кафидов, В.В. Управление персоналом [Текст]: учебник /В.В. Кафидов. /- М.: Академический Проект, 2009. - 639с.

23. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебник.- Х.: Новое знание, 2009. - 409 с

24. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания. - М.: ПрофОбрИздат, 2011. – 401 с.

25. Медлик С. Гостиничный бизнес: учебник для студ. вузов. - М., 2010. – 289 с.

26. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2011. – 328 с.

27. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов.– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.– 340 с.

28. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме: учеб. Пособие / С.С. Скобкин. – М.: Магистр: ИНФРА-М., 2013. – 448 с.

29. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник, Под ред. Чудновского А.Д., Тандем, 2010. – 433 с.

30. Тимохина Т.Л. Организация гостиничного дела: учебник для прикладного бакалавриата (ФГОС ВПО третьего поколения)Издательство: Юрайт, 2014. – 331 с.

31. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник, Под ред. Чудновского А.Д., Тандем, 2010. – 433 с.

32. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.

33. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова3 – .-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 638 с.

34. Хайкин М.М., Трабская Ю.Г. Менеджмент ресторанного бизнеса: Учебное пособие.– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.– 122 с.

35. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, 2011. - 400 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Организационная структура гостиничного комплекса ООО «МАРКО ПОЛО ПРЕСНЯ»

