Негосударственное образовательное учреждение
высшего образования
Московский технологический институт

Кафедра Менеджмента
Уровень образования СПО ФГОС+
Специальность 43.02.11 «Гостиничный сервис»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
на тему:
«Теории мотивации персонала и их применение в гостеприимстве (на примере гостиницы «Фишка Отель»)»

Студент Брант Татьяна Александровна _____
подпись

Руководитель ВКР: к.т.н., доцент Карасев Виктор Александрович _____
подпись

Допущена к защите:

Заведующий кафедрой к.э.н., доцент Фролов Александр Львович _____
ученая степень, звание Ф.И.О. (подпись)

« ____» _____ 2018 г.

Москва 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА.....6
1.1. Мотивации персонала: сущность, содержание и ее роль в организации 6
1.2. Теории мотивации.....12
1.3. Использование современных теорий для мотивации персонала предприятия гостиничного хозяйства.....19
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЦЕ «ФИШКА ОТЕЛЬ».....28
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.....28
2.2. Оценка системы мотивации персонала предприятия и выявление имеющихся резервов.....41
2.3. Мероприятия по оптимизации системы мотивации персонала в гостинице.....51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ МАТЕРИАЛОВ.....73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что грамотно выстроенная система трудовой мотивации персонала прямым образом влияет на процесс развития гостиницы, а также рост ее конкурентоспособности на рынке. Применение инструментов мотивации персонала оказывает воздействие на каждого конкретного работника и на весь коллектив в целом, благодаря чему достигаются как личные цели сотрудников, так и общие цели организации.

В настоящее время активно изучаются и широко применяются в практической деятельности организаций способы и методы трудовой мотивации и стимулирования персонала. Особенно ярко это выражено в политике компаний экономически развитых стран. В сфере управления персоналом на отечественных предприятиях понимание необходимости мотивации персонала появилось относительно недавно и связано это с процессом демократизации всех сторон хозяйственной деятельности. До этого понятие мотивации употреблялись исключительно в областях социологии, педагогики и психологии.

Вопросами управления трудовой мотивацией персонала организации занимались такие авторы, как С.Б. Каверина, Е.Н. Ветлужских, А.Я. Кибанова, В.И. Ковалева, О.К. Комарова, Б. Трейси, Г.П. Гагаринской, Л. Дэкерса, А.В. Соловьева, а также множество других. Однако следует заметить, что до сих пор не были тщательно изучены и рассмотрены меры эффективного повышения мотивации труда на предприятиях сферы гостеприимства. Иными словами, вопрос о создании и совершенствовании продуктивной системы мотивации и стимулировании сотрудников на предприятиях сферы гостеприимства в современных условиях требует дальнейшего подробного изучения.

Цель данной работы – проанализировать существующую систему мотивации персонала в гостинице «Фишка Отель» и разработать мероприятия, направленные на ее совершенствование.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты трудовой мотивации персонала в организации сферы гостеприимства;
- привести организационно-экономическую характеристику гостиницы «Фишка Отель»;
- проанализировать действующую систему мотивации в гостинице;
- разработать рекомендации по усовершенствованию системы мотивации труда персонала в гостинице «Фишка Отель»;
- провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования данной работы выступает гостиница «Фишка Отель».

Предметом исследования – система трудовой мотивации гостиницы «Фишка Отель».

В ходе исследования были использованы следующие методы работы:

- анализ научных и периодических изданий по теме трудовой мотивации и стимулирования персонала;
- систематизирование изученного материала;
- наблюдение;
- сравнение полученных данных;
- статистический анализ;
- изучение документационной базы компании;
- расчет коэффициентов и др.

Информационную основу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, теоретические и практические исследования отечественных авторов в области управления персоналом, материалы периодических изданий по теме мотивации и стимулирования труда персонала.

Ограничения работы – в работе акцентировано внимание на исследовании вопросов мотивации персонала и при этом не учитываются аспекты подбора и адаптации, а также обучения и развития трудовых ресурсов на предприятии.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, двумя главами основной части, заключением, списком использованной литературы и приложениями. В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты трудовой мотивации персонала, ее понятие и сущность, а также основные теории мотивации и особенности их применения на предприятиях гостиничного хозяйства. Вторая глава представлена организационно-экономическим анализом гостиницы «Фишка Отель» и его системы мотивации в частности, что позволило выявить ее слабые стороны и основания для их усовершенствования. А также были разработаны практические рекомендации для совершенствования мотивационной системы труда в гостинице «Фишка Отель» и рассчитан экономический эффект от их реализации. В заключение были вынесены результаты и главные выводы, полученные в ходе исследования.

Практическая значимость проведенного исследования определяется в потенциальной возможности применить полученные результаты выпускной квалификационной работы в области управления персоналом гостиницы «Фишка Отель» для разрешения ключевых задач, направленных на совершенствование трудовой мотивации персонала и повышение результативности его труда.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

1.1. Мотивации персонала: сущность, содержание и ее роль в организации

В настоящее время менеджмент является неотъемлемой частью любой организации. Сегодня от правильности использования источников менеджмента, зависит дальнейшая развитость фирмы. Одним из таких является мотивация.

На основании обобщенного мнения большинства современных авторов понятие «мотив» определяется как причина или повод, побуждающие к определенным действиям [29, с. 426]. Следует отметить, что при большой схожести существующих теорий относительно понятия мотивации подходы могут отличаться по тому принципу, представлены ли конкретные причины побуждения относительно человека внутренними или внешними факторами

Различные трактовки понятия «мотив» представлены в таблице 1.

Таблица 1

Различные трактовки понятия «мотив»

Сущность понятия «мотив»	Авторы
«Мотив является внутренней потребностью или желанием – осознанным, наполовину осознанным или даже не осознанным, которое действует на волю и вызывает те или иные действия».	Трейси Б. [37]
«Мотив – внутреннее побуждение, под влиянием которого человек действует».	Каверин С.Б. [22]
«Мотив – это внутреннее побуждение личности к определённому поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей».	Дэкерс, Л. [17]
«Мотивы – это внутренние и внешние движущие силы, которые вызывают определённые действия человека».	Егоршин А.П. [18]

Большинство авторов находят разумным тот подход к определению понятия «мотив», в котором он в первую очередь связан с побудительными

причинами, идущими изнутри человека. Этот подход многие исследователи считают наиболее обоснованным, так как потребности человека и желание их скорейшего удовлетворения оказывают сильнейшее воздействие на человека, побуждая его к определенным действиям. В то время как внешнее влияние на человека всегда проходит сквозь призму внутреннего состояния личности.

Подводя итог вышесказанному, приведем следующее понятие мотива: «Мотив – это внутренний толчок, активный импульс, направленный на реализацию и удовлетворение возникших потребностей человека, и обобщение нескольких схожих по своей природе потребностей в доступные и понятные формы осуществления этих потребностей».

Обобщая мотивацию с остальными аспектами системы управления персоналом, можно также определить ее неразрывную связь с элементами кадрового менеджмента, соответствующими теориями и концепциями. Формирование теорий и концепций системы управления персоналом происходило под воздействием принципов и концепций различных школ управления [15, с. 99].

Мотивы человека выражаются совместно с другими различными выражениями психики, которые при взаимодействии друг с другом создают сложный механизм мотивации. Структуру этого механизма представляют потребности человека, его ожидания, притязания, внутренние установки и внешние стимулы.

Интересы человека, его влечения, эмоции, установки и внутренние идеалы могут исполнять роль мотивов. Но в настоящее время исследователи сходятся во мнении, что ключевым мотивом, способным побудить человека к какой-либо деятельности, являются его потребности.

Потребностью называют особенное состояние психики человека, в процессе которого он осознает неудовлетворенность этой потребности, а также испытывает ощущение нехватки конкретных субъектов, что в свою

очередь отражает диссонанс между внутренним состоянием и внешними условиями [19, с. 131].

Именно потребность представляет начальный элемент механизма мотивации, так как потребность отображает нужду человека в каких-либо благоприятных условиях, предметах или формы поведения окружающих. Подобные потребности принято разделять на два типа: врожденные и приобретенные в процессе воспитания. Ожидания и притязания человека – это одни из форм проявления человеком своих потребностей. И если притязание – это детерминирующая модель поведения человека, отображающая уровень его потребностей, то ожидания служат для конкретизации притязания относительно к определенному уровню поведения и окружающей действительности.

В процессе изучения трудовой мотивации сотрудников необходимо обязательно учитывать, что их потребности подвержены изменениям, так же, как и меняется их культурный и образовательный уровень. Например:

- сотрудник начинает оценивать себя выше, нежели ранее, так как ощутил, что его желания весомы и целесообразнее будет их принимать во внимании;

- сотрудник перестает желать то, что желал ранее или не желает выполнять одну и ту же работу по нескольку раз, так как появляется желание узнавать и испытывать свою ответственность на практике, что в свою очередь требует повышение собственных временных затрат;

- сотрудник выказывает желание ощущать свою значимость в компании, давать свободу своим потаенным чертам натуры, будь то инициативность или непредсказуемость, а значит, начинает отдавать предпочтения компаниям, где сумеет почувствовать себя работником, коллегой, а не подчиненным [20, с. 25].

Мотивирование персонала, главной целью которого является получение наибольшей продуктивности и эффективности труда, как потребность, была

воспринята обществом еще очень давно. Длительное время считалось, что получение материального вознаграждения и является главным стимулом для эффективной трудовой деятельности.

Система организации труда Ф. Тейлора как раз основаны на мысли о прямой причинно-следственной связи между производительностью трудовой деятельности и объемом его материальной оплаты. Но спустя годы, исследователи пришли к общему мнению, что система Ф. Тейлора не оправдывает надежд и ожиданий, возложенных на нее. С середины 20-х годов прошлого века авторы научных трудовой впервые заговорили об обязательной необходимости принимать во внимание человеческий фактор. Иными словами обращать свой взор на трудовую мотивацию каждого отдельно взятого сотрудника, его удовлетворенность или неудовлетворенность итогами своей деятельности, а также воздействие различных социальных условий внутри коллектива: личные отношения между коллегами, отношения руководства компании и его подчиненных [21, с. 17].

В настоящее время различают несколько элементов трудовой мотивации:

- определение работником потребностей, чье удовлетворение возможно за счет собственной трудовой деятельности;

- описание бонусов, которые работник получает за результаты своего труда;

- описание хода удовлетворения потребностей, а также их взаимодействия с итоговыми бонусами, которые реализуют потребности [26, с. 17].

Каждый конкретный работник самостоятельно определяет, какая модель поведения трудовой мотивации соответствует ему. Таким образом мотивы этого работника усиливаются или наоборот ослабевают относительно возникших потребностей.

Мотивация вполне заслуженно носит гордое название мощнейшего орудия воздействия на человека, правильно воспользовавшись которым можно достигать высоких результатов в работе компании, что влечет за собой ее стабилизацию и развитие на существующем рынке.

Задачи мотивирования персонала изображены на рисунке 1.



Рис. 1. Задачи мотивации персонала [23, с. 23]

Управляющее звено каждой компании самостоятельно определяет самые важные задачи мотивации и выстраивает их в порядке приоритетности. Этот порядок напрямую зависит от организационной политики, а также спецификации ее деятельности. Обычно цели мотивирования персонала представлены в особенных разработанных внутри компании документах, таких как, например, Положение о стимулировании и мотивации персонала [38, с. 233].

Система мотивации персонала к трудовой деятельности представляет собой элемент эффективного управления организацией, недооценить важность которого невозможно. От мотивации и заинтересованности работника в своей деятельности зависит, насколько качественно и быстро он

будет исполнять свои обязанности, что в свою очередь будет оказывать влияние на результаты работы целого подразделения или отдела, а в иных случаях и всей компании в целом. Фундаментом для повышения цельной эффективности компании и увеличения ее прибыли служит максимально возможная отдача от кадровых ресурсов организации [24, с. 117].

Создание и развитие системы трудовой мотивации персонала представляет собой сложное и многофакторное явление. Невозможно перечислить все существующие мотивы и стимулы, которые оказывают воздействие на модель поведения человека в процессе работы. Поведение сотрудника – это результат одновременного воздействия на него целой системы мотивов и стимулов. От этого сочетания разнообразных элементов побуждения объясняется мотивационный процесс каждой конкретной модели поведения в процессе трудовой деятельности.

В настоящее время система мотивации персонала представлена одним из самых действенных и эффективных инструментов управления, который делает возможным повышать продуктивность труда работников и всей организации в целом.

Кроме того, это позволяет привлечь и удержать в компании наиболее талантливых и ценных специалистов [4, с. 74].

Мотивацией персонала и совершенствованием ее системы в современных компаниях, как правило, занимаемся отдел кадров и менеджеры по работе с персоналом.

Процесс мотивации сотрудников к труду состоит из следующих действий, складывающихся в последовательность:

- оценка потребностей и уровня их удовлетворенности;

- формулировка задач, ориентированных на удовлетворение выявленных потребностей;

- разработка действий, обеспечивающих удовлетворение выявленных потребностей персонала [10, с. 73].

Развитие правильный управленческой деятельности в условиях современного рынка невозможно без глубокого изучения и понимания проблем мотивации трудовой деятельности своих сотрудников.

Умение орудовать главными законами экономики и психологии человека, а также закономерностями менеджмента позволяет руководству грамотно организовать работу своей компании так, чтобы сотрудники исполняли обязанности с глубокой самоотдачей и высоким интересом к достижению определенных результатов своего труда [6, с. 37].

Таким образом, изучение научных трудов разных авторов и периодических изданий по выбранной нами теме позволило выявить, что в настоящее время существует огромное количество различных трактовок понятия мотивации, так как каждый автор рассматривает в качестве мотива разные элементы, например, потребности, влечения, установки, идеалы или интересы человека. Теоретической и методологической базой для изучения и объяснения мотивов человека служат теории мотивации.

1.2. Теории мотивации

Будучи элементом общей системы управления персоналом, мотивация трудовой деятельности неразрывно связана с общими аспектами кадрового менеджмента, соответствующими теориями и концепциями. Развитие теории и концепций управления персоналом осуществлялось под влиянием принципов и концепций различных школ управления [35, с. 130].

Исследование проблем мотивации имеет огромную теоретическую основу. Два классических постулата теории мотивации говорят: награждая, работодатель получает взамен больше желаемого поведения, а наказывая, получает меньше ненужного поведения.

Пожалуй, этот древнейший метод «кнута и пряника» до сих пор может показаться действенным для тех же руководителей больших компаний. Но не стоит забывать, что самый яркий пример этой теории - рабовладельческий строй - самый малоэффективный с экономической точки зрения.

Для простых и «прямолинейных» задач схема «Наказываю, а потом награждаю» или «Если сделаешь то, получишь это» - работает отменно. Для заданий, при выполнении которых нужно следовать правилам - великолепные результаты.

Но такая мотивация бесполезна, если задача усложняется и начинает требовать творческого и концептуального мышления.

В основе изучения традиционных теорий мотивации, лежит объяснение того, как с развитием экономических отношений и совершенствованием управления, изменялись потребности человека и способы воздействия на него.

Существует огромное количество различных теорий мотивации. Выделяют две основные группы теорий: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории раскрывают значение для людей внутренних побуждений, основанных на их потребностях и заставляющих их действовать определенным образом (пирамида потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Мак–Клелланда, теория двух факторов Герцберга и др.) Рассмотрим их более детально.

В теории Абрахама Маслоу мотивация рассматривается в рамках строгого определения иерархии потребностей.

Ее сторонники, в том числе и сам автор, были убеждены, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. Эта теория приобрела популярность под названием «Пирамида Маслоу» или «Пятиступенчатая пирамида».

Концепт пирамиды, как модель теории человеческой мотивации, показывает, как ее самую сильную, так и самую слабую стороны. Маслоу выделил пять видов потребностей человека, направляющих его деятельность (см. рис. 2).



Рис. 2. Иерархия потребностей человека (по Маслоу) [28, с. 11]

Первая потребность, физиологическая, главная. Она бесспорно является отправной точкой для человеческой деятельности и включает в себя потребности в воздухе, еде, питье, сне, доме и сексе. Эти потребности буквально обеспечивают выживание и возможность функционирования человеческого организма.

Потребность в безопасности основана на страхе подвергнуться какой-нибудь «опасности», такой как природный катаклизм, насилие, война, социальный кризис и т. д. Эта потребность мотивирует стремление обезопасить себя с помощью законодательства, личной охраны, страховки, органов здравоохранения и других систем, поддерживающих стабильность.

Социальные потребности, также называемые потребностями любви и принадлежности, используются для описания чувственного аспекта человеческого бытия, они вызывают потребность любить и быть любимыми в определенной группе.

Общение, любовь, дружба, сотрудничество и т. д. среди людей определенных социальных групп рождает в человеке особенное чувство принадлежности к чему-то большему, чем есть он сам. Оно также укрепляет человека в борьбе с одиночеством и помогает пережить стресс силами группы, независимо от ее численности.

Четвертая потребность, потребность уважения, ориентируется на чувство собственного достоинства, или самоуважение, и уважение других.

Есть одно понятие, чтобы описать «потребность в самоуважении», которое появляется только при наличии одной стороны, нарциссизм. Это бессмысленно, когда кто-то чувствует уважение к себе, которое ни на чем не основано (он полагает что что-то получает от этого, но в действительности это не так). Самый важный момент, который работодатель должен здесь учитывать, это то, что эта потребность выполняется тогда и только тогда, когда уважение исходит от индивида или группы, как объекта когнитивного процесса. Удовлетворение этой «потребности в самоуважении» заставляет человека чувствовать себя значимым и создает мотивацию, чувство собственного достоинства, уверенность в себе, когда другие признают его заслуги, которые побуждают его достигать следующей цели, задействовав свой главный потенциал.

Самоактуализация – это наивысшая потребность в пирамиде Маслоу, которая подразумевает, что у человека есть потребность реализовать свой потенциал и обладать чем-то, чтобы стать тем, кем он должен быть, человек обязан быть тем, кем он может быть. Эта последняя потребность есть самый высший уровень человеческой деятельности, так как она фокусирует человека на главной его цели, которую он действительно хочет достичь. Если человек любит музыку или живопись, он должен найти себя в искусстве. Другому дано защищать людей, испытывая радость от служения. Чье-то призвание – открывать новые горизонты, и для этого он готов лететь на Луну. Обычно человек использует эти качества лишь в какой-то мере, только чтобы отличаться развитым от природы интеллектом, способностью задавать себе вопросы и отвечать на них, и при этом он остается пассивным, довольным окружающей его действительностью [28, с. 12].

Пирамида Маслоу рассматривает потребности с пассивной позиции, когда их удовлетворение приходит извне, для чего достаточно проинформировать о них. Это пассивное удовлетворение можно разделить на две теории.

Во-первых, объект – определенный человек, который просит и требует, чтобы его потребности были удовлетворены, и природа и социум всеми силами выполняют его заказы, и чем больше он заботится об этой поддержке, тем более удовлетворенным он будет себя чувствовать.

Во-вторых, эта внешняя поддержка станет неким зеркалом, показывающим его нравственный облик. Это «зеркало» исказит его подлинную сущность под влиянием догм и правил, принятых в обществе, так как социум всесторонне обеспечивает человека. Они станут мерилом его нравственности, судом над поступками и наказанием за проступки. В этом случае, человек получает роль контроллера, который играет игру, принимая ее за настоящую жизнь. Он становится тем, кем должен быть, продуктом производства, которое обеспечивает его всем необходимым. Чем большее количество запросов он хочет удовлетворить, тем более зависимым он становится.

Очевидно, что потребности, мотивирующие человеческое поведение, определены в людях с самого начала, но удовлетворение, которое приходит извне является механизмом, заставляющим людей искажать самих себя, сдерживая и отвергая истинную цель человеческой деятельности.

Согласно теории Мак–Клелланда, люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворять эту свою потребность и могут это сделать при занятии определённых должностей в организации. Эта теория предполагает, что у человека может быть только три потребности высшего уровня: власти, соучастия, достижения [25, с. 9].

Потребность власти состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процесс, которые его окружают, брать на себя ответственность, влиять на других людей.

Потребность соучастия - это стремление человека действовать ради получения фактического желаемого результата самым эффективным способом.

Потребность достижения - человек стремится к общению и дружеским отношениям, хочет оказывать помощь другим людям.

Причём, потребности эти не исключают друг друга, не располагаются по иерархической шкале. Они взаимосвязаны.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем.

Таким образом, содержательная концепция мотивации базируется на осознании первичных и вторичных потребностей человека, которые становятся мотивом его действий**.** Первичные потребности по своей природе физиологические, и, как правило, врожденные. Это потребности в пище, воде, сне и т.п. Вторичные потребности по своей природе имеют психологический характер. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и т.п. Первичные потребности заложены генетически, вторичные осознаются человеком с жизненным опытом.

Ко второй группе относятся процессуальные теории мотивации. Согласно процессуальным теориям, поведение человека является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются три основные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и мораль Портера–Лоулера [11, с. 6].

Теория ожиданий Виктора Врума.

Теории мотивации. Виктор ВрумСогласно этой теории, человек выбирает те или иные действия, основываясь на своих представлениях о последствиях этих действий. Здесь мотивацией может стать желание получить или избежать нужный результат, приложив к этому свои силы.

У теории ожиданий есть три крайне важных элемента:

- ожидание - убеждение, что конкретное действие приведёт к конкретному результату;

- валентность - степень ожидаемой удовлетворённости. При положительной валентности работник добивается результата, при отрицательной - хочет его избежать. Совпадать эти удовлетворённости не могут;

- инструментальность - убеждение, что промежуточный результат ценности не имеет. Он только этап на пути к чему-то более ценному.

Другими словами, согласно теории ожиданий, работодатель может мотивировать человека, убедив его, что только от его усилий зависят результаты его труда, что из этих результатов вытекают определённые последствия, и последствия эти имеют для него большую ценность.

XY – теория. Разрабатывалась она Дугласом Мак-Грегором, профессором Мичиганского университета. В основе её лежат две противоположные модели поведения X и Y. Отсюда и название.

1. Теория X. Эта теория предполагает, что человек безынициативен, ленив и недобросовестен. Он всегда будет избегать работы, перекладывать свою ответственность на плечи других людей, сопротивляться переменам и искать выгоду только для себя. А потому самым важным стимулом для него будет материальное вознаграждение и принуждение.

К примеру, руководитель компании должен изначально не доверять своим сотрудникам, вести тотальный контроль и придерживаться жёсткой иерархии. Его стиль управления в теории X может быть только авторитарным, его главный инструмент - наказание.

2. Теория Y. В этой теории, наоборот, все люди, которые на вас работают - активные, амбициозные, способные брать ответственность на себя. Для них работа - это удовольствие. А потому главным стимулом здесь будет самореализация и возможность самовыражения.

Обе теории основываются на противоположных моделях поведения и довольно поверхностны. Использовать их в чистом виде на современных предприятиях - неконструктивно.

Теория Z. Теория мотивации Уильям Оучи дополнил эту теорию мотивации недостающим элементом - принципом коллективизма. То есть все люди, с которыми работодатель работает - его семья. Согласно теории Z, человек предпочитает работать в группе и иметь длительную перспективу карьерного роста. Он несёт ответственность за свой труд, а компания, на которую он работает, - за него.

По теории Z, упор на инициативу идёт снизу, среднее звено руководства - это основная движущая сила, а особое внимание в компании уделяется благополучию работников [11, с. 7-8].

Таким образом, теоретические взгляды на содержание мотивации имеют различную теоретическую основу, однако бесспорным является необходимость ее применения в поведении организации для достижения таких задач управления, как ориентации персонала на решение стратегических задач компании, стимулирования профессионального развития сотрудников, обеспечение стабильности кадрового состава компании, увязки доходов сотрудников компании с приложенными ими усилиями.

1.3. Использование современных теорий для мотивации персонала предприятия гостиничного хозяйства

Мотивация персонала на предприятиях гостиничного хозяйства представляет собой современную комплексную систему целенаправленных мероприятий кадрового менеджмента в современном и динамично развивающемся гостинично-туристском комплексе по организации и стимулированию результативного трудового процесса специалистов и персонала отелей, а также других предприятий, связанных с сервисным обслуживанием туристов, которая направлена на обеспечение условий для оптимального функционирования этих предприятий, имея в виду их коммерческую и техническую эксплуатацию в процессе предоставления гостиничных и иных услуг [14, с. 202].

Мотивация трудовой деятельности в рамках управления трудовыми ресурсами на предприятиях сферы гостеприимства, в целом, ориентирована на создание стабильного, сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива специалистов и персонала, способного обеспечить, в частности, безукоризненный сервис, прибывающим в отель гостям, эффективную коммерческую и техническую эксплуатацию гостиницы, а также адекватно реагирующего на быстро меняющуюся конъюнктуру рыночных условий функционирования отеля во внешней среде.

В современных условиях каждая компания ставит перед собой различные цели. Соответственно, необходим различный набор стимулов для формирования трудовой мотивации персонала применительно к конкретной организации. В то же время — это должен быть не случайный набор стимулов – методов мотивации. Необходимо формирование на уровне организации системы мотивации и стимулирования персонала. Характер мотивационного управленческого воздействия всегда уникален и отражает как специфику внешней среды, так и социокультурные особенности конкретной компании [13, с. 105].

Основные стратегические направления повышения эффективности мотивации труда следующие:

- совершенствование структуры имеющихся материальных и нематериальных стимулов, реформирование оплаты труда;

- социальное обеспечение работников на основе инвестиций в их развитие;

- привлечение потенциала социального партнерства, совершенствование коллективно-договорного регулирования труда и его оплаты;

- внедрение оценки эффективности мотивационного механизма использования персонала [30, с. 41].

В научной литературе по проблемам мотивации труда чаще всего встречается классификация стимулов на материальные и нематериальные.

Материальное стимулирование – комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный либо групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения [32, с. 270].

В состав материального стимулирования включаются все виды денежных выплат и все формы материального не денежного вознаграждения.

Материальное стимулирование труда – один из наиболее сильных стимулов, оказывающих значимое влияние на трудовую мотивацию персонала. В современной литературе для описания видов материального стимулирования труда часто используется понятие «вознаграждение» [39, с. 205].

В научной литературе, специализирующейся на финансовых понятиях, определяют следующие классы денежной мотивации персонала:

- оклад;
- повышение оклада;
- премирование;
- оплата сверхурочных часов;
- надбавка за выслугу лет;
- отсутствие штрафов и иных удержаний;
- доступные возможности для дополнительного заработка в организации;
- пенсионное обеспечение;
- надбавка за наставничество;
- надбавка за тяжелые условия труда;
- компенсация за неиспользованный отпуск;
- оплата больничного листа;
- отчисления в пенсионные и социальные фонды;
- индексация заработной платы;

- оплата при временной утрате работоспособности;

- льготное кредитование и иные льготы компании;

- процент чистой прибыли для менеджеров высшей ступени компании;

- владение акциями компании [30, с. 42-43].

Оплата труда подразумевает под собой следующие аспекты:

- зависимость между средствами оплаты труда и результатом достижения экономических целей компании;

- зависимость между результативностью трудовой деятельности сотрудника и уровнем его заработной платы;

- зависимость между уровнем заработной платы и возможностью обеспечения социального минимума;

- зависимость между результативностью труда сотрудника и его общественным признанием [16, с. 185].

Материальные методы трудовой мотивации могут быть выражены и в другой форме, как, например, приобретение компанией материальных благ для персонала. При этом, следует отметить, что сотрудник не получает деньги на руки. Это могут быть различные путевки на отдых.

Анализируя учебную литературу, необходимо отметить, что однозначного определения категории «нематериальная мотивация» нет, но методы нематериального стимулирования составляют неотъемлемую часть эффективной системы мотивации персонала, поскольку любой мотив трудовой деятельности имеет моральную, идейную основу.

Наиболее распространенным является мнение А. Я. Кибанова, который в качестве потенциальных нематериальных стимулов рассматривает «все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые обусловлены потребностями личности. К нематериальным могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и не денежного вознаграждения» [27, с. 23].

К методам нематериальной мотивации относятся:

- содержания и условия труда;
- увлекательный характер работы;
- отсутствие негативных проявлений в работе;
- доброжелательная атмосфера в коллективе;
- прозрачная система оплаты труда;
- возможность карьерного роста;
- возможность профессионального развития;
- возможность проявлять инициативу;
- гибкий рабочий график;
- комфортное рабочее место;
- удобное месторасположение офиса;
- стабильность компании;
- внимание руководства;
- возможность принимать участи в планирование компании различных уровней;
- расширение полномочий;
- выполнение функций руководителя в его отсутствие;
- уважение и благодарность со стороны руководства;
- неформальное общение с руководством;
- наличие приоритета при планировании графика отпуска;
- возможность брать отгул;
- получение нового оборудования;
- поздравления с днем рождения;
- публичное вознаграждение и т.п. [27, с. 24].

Нематериальные способы мотивации невозможно перечислить в виде одного списка, так как их существует огромное количество. Каждый человек обладает своими уникальными потребностями и мотивами, поэтому к каждому необходимо подбирать свой уникальный способ мотивирования и

стимулирования, обращая внимание на его особенности, интересы, модели поведения и даже тип личности [3, с. 106].

Сегодня отечественные компании сферы гостеприимства все больше и больше осознают важность применения не только материальных методов мотивации, но и нематериальных факторов. Недооценить их важность в условиях развития современного рынка человеческих ресурсов невозможно. Руководство компаний начинает грамотно выстраивать мотивационную систему, основываясь на методах нематериальной мотивации и корпоративной культуры предприятия. Ошибочно то мнение, которое предполагает, что человек согласен выгладываться на полную только ради финансового вознаграждения. И неправильным будет то решение, которое не направлено на повышение продуктивности трудовой деятельности работника иными способами, отличными от материальной мотивации [5, с. 162].

Выбирая один из видов мотивации или же сочетая оба, необходимо разумно расставлять акценты. Главное правило введения нематериального мотивирования – удовлетворение базовых потребностей, т.е. обеспечение сотрудников такой заработной платой, которая позволяет им обеспечить себя всем необходимым. Отсюда разные мотивы для разного уровня сотрудников.

Персонал компании должен быть удовлетворен не только своим реальным материальным положением, но и психологическим климатом внутри компании.

Методы мотивации, зависящие от организационных принципов компании, могут быть выражены в следующих элементах:

- активное участие в делах компании;
- совершенствование и получение новых знаний в перспективе;
- обогащение общего содержания труда [12, с. 247].

Корректная мотивационная система компании сферы гостеприимства должна принимать во внимания все те методы мотивации, приведенные выше. Все эти методы и виды мотивации доказали на практике свою эффективность

и требуют активного внедрения в существующие системы мотивирования и стимулирования персонала. Следует отметить, что на практике управления персоналом обнаруживаются и различные модели мотивации сотрудников. По большей мере эти модели основываются на типе личности работника, его взаимодействии с окружающими и уровне профессиональной квалификации.

Применение некоторых форм мотивации в компании, как, например, прогрессивные формы, сводятся к регулярному планированию мотивационной деятельности, направленной на успех, а также рассмотрению полученных оптимальных результатов этой деятельности, разработке ее новых видов и методик. Реализация предложенных путей в компании возможно за счет одного специалиста или целой группы, чья цель состоит в изучении вопросов увеличения производительности труда, поддержании обратной связи с руководящим составом предприятия, а также своевременная реакция на изменения среды рынка [33, с. 277].

Руководству каждой компании важно понимать, что на их плечах лежит самостоятельный выбор наиболее выгодных и подходящих конкретно их компании способы и методы мотивации, что зависит от существующей политики компании, а также объема возлагаемых на нее задач и целей. Документационная база управления мотивацией персонала призвана фиксировать выбранные задачи и методы и может быть представлена, например, Положением о социальной политике и мотивации персонала.

Когда управленческий состав компании успешно формирует высокий уровень мотивирования у своего персонала, это ведет к тому, что каждый конкретный сотрудник чувствует полную удовлетворенность своим трудом, испытывает положительные эмоции в процессе трудовой деятельности и использует свой труд как один из способов самореализации и самовыражения. Также высокий уровень мотивации в компании ведет к высокому уровню трудовой дисциплины, который в свою очередь ведет к незначительному

количество прогулов рабочих смен, больничных листов и низкой кадровой текучести.

Систематичное повышение и развитие мотивации внутри компании является главным инструментом в повышении экономической эффективности предприятия. Использование как материальных, так и нематериальных методов мотивации ведет к формированию заинтересованности персонала в своей трудовой деятельности и росту положительной мотивации [31, с. 126].

Беря за основу опыт других предприятий, каждая организация вправе самостоятельно выбирать методы и способы мотивации своего персонала, а также имеют возможность разрабатывать личные идеи. Сегодня руководящий состав большинства отечественных организаций уделяет сфере мотивирования персонала большое внимание, что способствует формированию положительных и комфортных условий для роста и стимулирования трудового потенциала своих работников. Опытным путем было доказано, что чем больше каждый отдельно взятый работник будет реализовывать свои потенциальные возможности в компании, тем более эффективной и продуктивной будет общая работа организации в целом [34, с. 113].

Вывод по главе 1.

Таким образом, эффективное использование трудовых ресурсов предприятия в сфере гостеприимства предусматривает формирование планов, направления действий, последовательность принимаемых решений и методов, позволяющих дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему мотивации персонала. Современные подходы к мотивации трудовых ресурсов содержат в себе совокупность элементов, созданных вокруг взаимодействия сотрудников, активизации имеющегося потенциала персонала, интеграции его стараний в результате и поставленных целях. Создание и развитие системы трудовой мотивации персонала представляет собой сложное и многофакторное явление. Невозможно перечислить все

существующие мотивы и стимулы, которые оказывают воздействие на модель поведения человека в процессе работы. Поведение сотрудника – это результат одновременного воздействия на него целой системы мотивов и стимулов. От этого сочетания разнообразных элементов побуждения объясняется мотивационный процесс каждой конкретной модели поведения в процессе трудовой деятельности.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЦЕ «ФИШКА ОТЕЛЬ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью (сокращенно – ООО) «КФО» осуществляет свою деятельность в сфере предоставления гостиничных услуг под вывеской «Фишка отель» в соответствии с российским законодательством [1; 2].

Юридический адрес115162, город Москва, улица Павла Андреева, дом 28 корпус 4, подвал ш-комнаты с 1 по 5,5а, с 6 по 13,13а,13б.

Генеральный директор - Коростина Александра Викторовна.

Основной вид деятельности согласно ОКВЭД:

- 55.10 - деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания.

Дополнительные виды деятельности согласно ОКВЭД:

- 56.10 - деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;

- 79.11 - деятельность туристических агентств;

- 55.20 - деятельность по предоставлению мест для краткосрочного проживания;

- 55.90 - деятельность по предоставлению прочих мест для временного проживания;

- 79.12 - деятельность туроператоров;

- 79.90 - услуги по бронированию прочие и сопутствующая деятельность;

- 79.90.1 - деятельность по предоставлению туристических информационных услуг;

- 79.90.3 - деятельность по предоставлению туристических услуг, связанных с бронированием.

Место прохождения практики - «Фишка Отель» Гостиница на станции метро Добрынинская, ул. Павла Андреева, дом 28.

Гостиница на Добрынинской является первой гостиницей сети «Фишка Отель» в Москве. Гостиница имеет хорошую инфраструктуру, начиная от уникального и необычного дизайна для большинства гостиниц и заканчивая хорошим сервисом.

«Фишка Отель» на Добрынинской имеет комфортное месторасположение, он находится рядом с центром Москвы в тихом московском дворике. Имеет возможность круглосуточного заезда, без предварительного бронирования. Номера отеля расположены на одном этаже старинного московского жилого дома. В номерах тихая и уютная атмосфера, отличное сочетания удобства и современной обстановки и интерьера. В гостинице на Добрынинской есть абсолютно все для полноценного отдыха, персонал всегда готов помочь, чтобы клиенты остались довольны отдыхом в Фишка Отель на Добрынинской [40].

В гостинице «Фишка Отель» предоставляются следующие услуги: доступ в интернет; бар; конференц-зал; прачечная; автостоянка / парковка; услуга «Будильник»; предварительное бронирование номеров; дополнительное питание; проведение банкетов и праздников; Wi-Fi.

Миссия и цели организации: сделать людей счастливыми, чтобы клиенты были довольны, и работники работали с удовольствием. Предоставление качественных услуг:

- для клиентов - удовлетворяет потребности, дарит положительные эмоции;

- для сотрудников – предоставляет хорошо оплачиваемую, интересную работу, возможность личностного и профессионального развития;

- для собственников компании – формирует конкурентоспособность, стабильность и развитие Компании;

- для нашей страны – предоставляет новые рабочие места.

Ценности:

- эффективность;

- получение максимального результата при минимальных потерях;

- выполнение заказов точно в срок, не допуская простоев и потерь;

- устранение ошибок, направленное на то, чтобы их не повторить;

- использование в работе самых эффективных технологий.

- предприимчивость;

- поиск новых и прибыльных идей и реализация задуманного;

- способность быстро и эффективно искать решение проблемы, проявляя деловую активность;

- клиентоорентированность;

- контроль соответствия услуг требованиям Клиента во всех процессах;

- лояльность к клиенту;

- инновационность;

- обеспечение качественного роста эффективности всех процессов;

- постоянная потребность в саморазвитии и нацеленность на опережение конкурентов;

- последовательность реализации нововведений: инвестиции – разработка – внедрение – улучшение.

- командный дух;

- передача накопленного опыта и знаний всем сотрудникам;

- пропаганда здорового образа жизни, направленная на сохранение и укрепление здорового климата в коллективе.

ООО «КФО», как и большинство иных юридических лиц, обладает печатями, штампами, а также бланками со своим фирменным наименованием, имеет собственную эмблему, товарный знак, зарегистрированный в установленном законом порядке, и иные способы и средства индивидуализации своей деятельности.

Организационная структура гостиничного предприятия обусловлена

назначением и местоположением гостиницы, спецификой клиентов и прочими факторами. Организационная структура отражает полномочия и обязанности, возложенные на её работников (см. рис. 3)

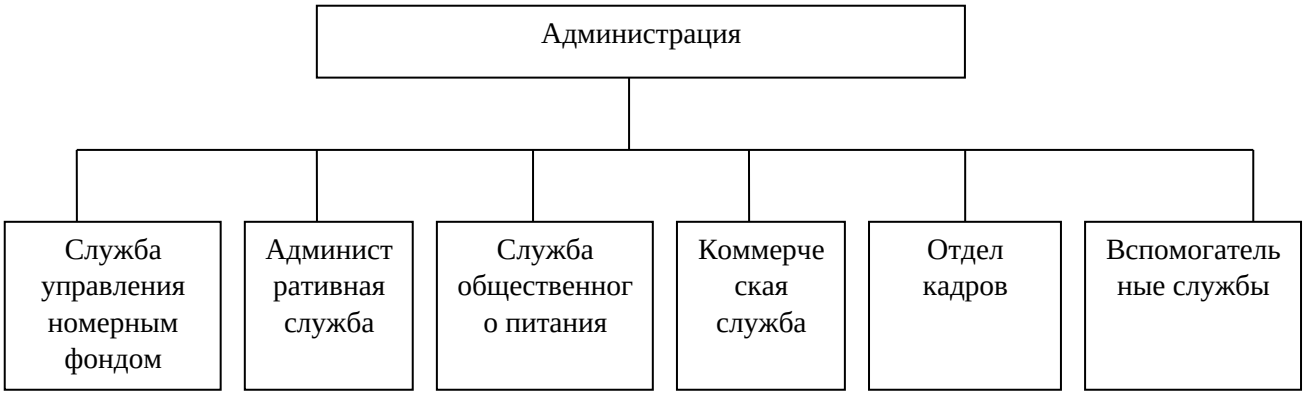

Рис. 3. Организационная структура управления гостиницы «Фишка Отель»

К функциям службы управления номерным фондом относится решение вопросов, связанных с бронированием номеров, приемом гостей, которые прибывают в гостиницу, регистрацией и размещением гостей по номерам, а также их отправкой, обслуживание гостей в номерах, оказание бытовых услуг и т.д. В состав службы управления номерным фондом гостиницы входят менеджер по эксплуатации номеров, служба приема и размещения, служба горничных.

В ведении административной службы находится организация управления всеми службами гостиницы, решение финансовых вопросов, вопросов кадрового обеспечения. В состав административной службы входят секретариат, финансовая служба, кадровая служба.

Задача службы общественного питания – обслуживание гостей номерах или барах гостиницы, решение вопросов по организации и обслуживанию банкетов, презентаций и т.д. В состав службы входят кухня, бары, банкетная служба.

Функции коммерческой службы – оперативное и стратегическое планирование, анализ результатов хозяйственной и финансовой деятельности.

Коммерческая служба представлена коммерческим директором и отделом маркетинга.

К задачам отдела кадров относится реализация кадровой политики, заключающейся в подборе и управление кадрами в соответствии с целями организации.

Цель вспомогательных служб рассматриваемого отеля – обеспечение процесса работы гостиницы, услуги прачечной, службы уборки помещений, создание условий для функционирования систем кондиционирования, теплоснабжения, санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, и др.

Оказанием платных услуг в гостинице занимаются дополнительные службы.

Динамический анализ обобщающих абсолютных показателей хозяйственной деятельности гостиницы «Фишка Отель», рассчитанные на основании бухгалтерской отчетности (см. Приложений 1-2), представлены в таблице 2.

Таблица 2

Динамический анализ обобщающих абсолютных показателей деятельности

№ п/п	Наименование показателя	2015г.	2016г.	2017г.	Абс. откл. 2017 г. к 2015 г., тыс. руб.	Относ. откл. 2017 г. к 2015 г., %
1	Выручка, тыс. руб.	16745	18350	17120	375	102
2	Себестоимость, тыс. руб.	13975	15602	14572	597	104
3	Прибыль валовая, тыс. руб.	2770	2748	2548	-222	92
4	Численность персонала, чел.	19	21	20	1	105
5	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	7410	9723	11300	3890	152
6	Основные средства, тыс. руб.	12420	16720	17500	5080	141

Наглядно основные экономические показатели в гостиницы «Фишка Отель» представлены на рисунке 4.

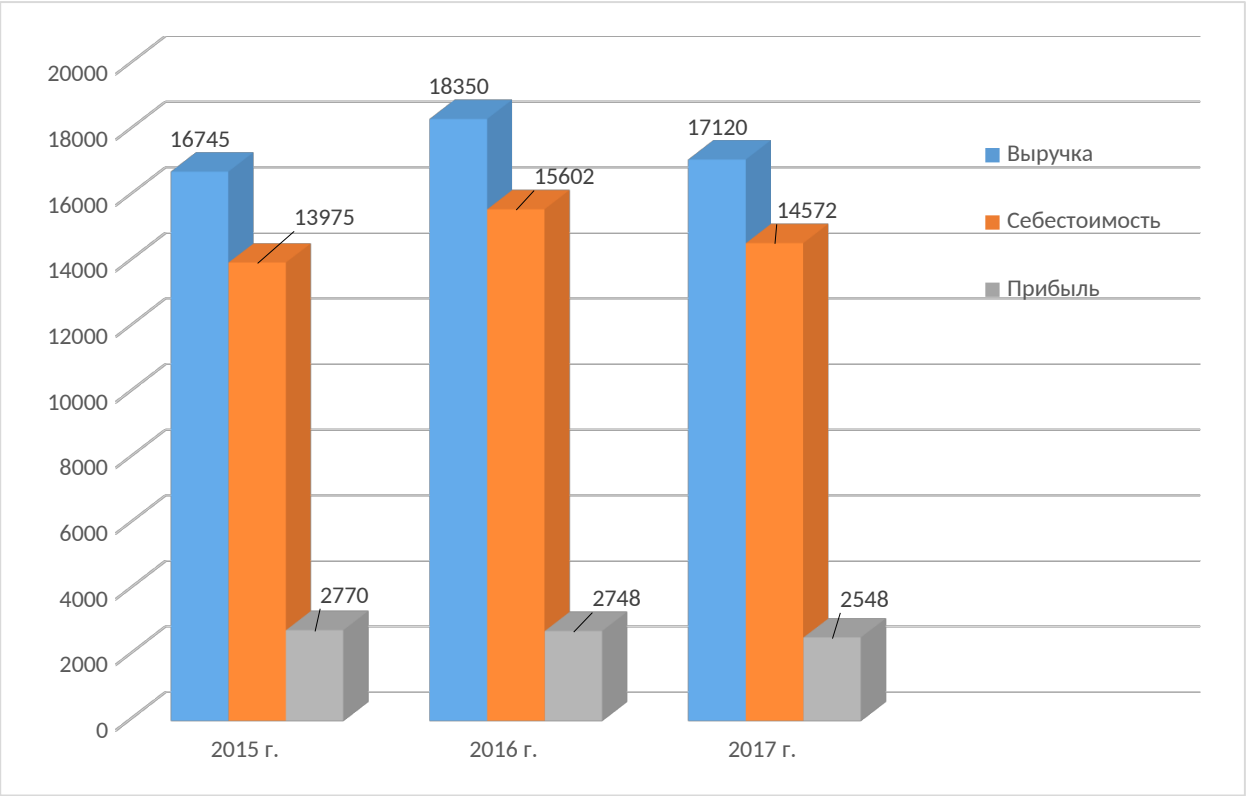

Рис. 4. Основные экономические показатели гостиницы «Фишка Отель», тыс. руб.

Оценивая обобщающие абсолютные показатели деятельности рассматриваемого предприятия в 2015-2017 гг., можно отметить, что объем выручки к концу отчетного периода увеличился на 375 тыс. руб. или на 2% и составил 17120 тыс. руб.

Себестоимость деятельности рассматриваемого предприятия увеличившись в 2016 г. до 15602 тыс. руб. в 2017 г. снизилась до 14572 тыс. руб. Однако объем роста расходов на себестоимость превышал объем выручки, что отрицательно сказалось на объеме валовой прибыли, которая за 2015-2017 гг. сократилась на 8%.

Численность персонала за рассматриваемый период выросла на 1 человека (5%), при этом фонд оплаты труда увеличился на 52%.

Основные средства выросли на 41% с 12420 тыс. руб. в 2015 г. до 17500 тыс. руб. в 2017 г.

Динамический анализ обобщающих относительных показателей в гостиницы «Фишка Отель» представлен в таблице 3.

Таблица 3

Динамический анализ обобщающих относительных показателей

№ п/п	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. откл. 2017 г. к 2015 г., тыс. руб.	Относ. откл. 2017 г. к 2015 г., %
1	Рентабельность услуг, %	16,54	14,98	14,88	-1,66	90
2	Производительность труда на 1 работающего, тыс. руб.	881	874	856	-25	97
3	Фондоотдача, р/р.	1,35	1,26	1,00	-0,35	74
4	Фондоемкость, р./р.	0,74	0,79	1,00	0,26	74
5	Фондовооруженность, тыс.рубю/чел.	654	694	856	202	131
6	Средняя зарплата в месяц, тыс.руб.	390	463	565	175	145
7	Удельный вес ФОТ в зар. плате, %	5	5	5	0	100
8	Рентабельность от продаж, %	11,11	9,42	8,15	-2,96	73
9	Рентабельность по чистой прибыли, %	8,89	7,55	6,51	-2,38	73
10	Рентабельность собств. капитала, %	15,81	14,47	11,45	-4,36	72

Согласно представленным в таблице 3 данным, рентабельность услуг снижается с каждым годом и на конец рассматриваемого периода составляет 14,88%. Также негативная тенденция прослеживается и в уровне производительности труда, которая в 2015 г. составляла 881 тыс. руб., в 2016 г. снизилась до 874 тыс. руб., а в 2017 продолжило снижение до 856 тыс. руб.

Рассчитанные значения фондоотдачи свидетельствуют о ежегодном снижении данного показателя. Соответственно, значение показателя фондоемкости увеличивается из года в года, что следует оценить отрицательно.

Средняя зарплата в месяц персонала предприятия за 2015-2017 гг. выросла на 45%. Удельный вес ФОТ в заработной плате за рассматриваемый период неизменен и составляет 5%.

Показатели рентабельности от продаж, по валовой и чистой прибыли с каждым годом снижаются, что следует оценить отрицательно. Также отмечается ежегодное снижение рентабельности собственного капитала, что свидетельствует о снижении эффективности управления им на предприятии.

Таким образом, анализ основных показателей свидетельствует об ухудшении деятельности рассматриваемого предприятия за 2015-2017 гг.

В таблице 4 представлены услуги в гостинице «Фишка Отель» за 2016 и 2017 годы, а также отражены изменения объемов реализации.

Таблица 4

Анализ ассортимента продукции и услуг гостиницы «Фишка Отель»

Наименование услуги	Объем реализации, тыс. руб.		Изменения	
	2016	2017	+/-	%
Проживание	14093	13375	-718	95
Мини бар	671	548	-123	82
Питание в номерах	2691	2446	-245	91
Услуги прачечной	67	53	-14	79
Сувениры	58	51	-7	88
Аренда залов	770	647	-123	84
ИТОГО	18350	17120	-1230	93

Согласно представленным в таблице 4 данным, основным источником дохода гостиницы «Фишка Отель» является, конечно же, услуга проживания, выручка от которой в 2017 году уменьшилась на 718 тыс. руб. Также в 2017 году уменьшился спрос и на все остальные предоставляемые услуги. Наибольший спад в процентном соотношении следует отметить в спросе на услуги прачечной – 21%. Основной причиной снижения прибыльности гостиницы можно считать негативные тенденции в экономической и политической сферах государства.

Анализ состава и движения кадров позволяет выработать управленческие решения по повышению эффективности использования трудовых ресурсов с целью развития организации и повышения ее конкурентоспособности. Совершенствование использования трудовых ресурсов предприятия является необходимым условием для повышения производительности труда с целью выживания организации в занимаемом секторе рыночной экономики [36, с. 95].

Управления персоналом на рассматриваемом предприятии занимаются менеджеры отдела кадров. Деятельность отдела определяется Положением «Об отделе кадров. Данное Положение определяет основные задачи и функции, порядок организации и деятельности кадровой работы гостиницы «Фишка Отель».

Организационная структура и масштабы деятельности определяют показатели численности персонала рассматриваемого предприятия, которые приведены ниже в таблице 5.

Таблица 5

Динамика численности работников гостиницы «Фишка Отель»

Перечень категорий работающих	Значение показателя по годам, чел.			Изменения 2017г. к 2015г.	
	2015	2016	2017	Чел.	%
- руководители	2	2	2	0	0
- специалисты	10	11	10	0	0
- служащие	7	8	8	+1	+14
Итого	19	21	20	+1	+5

Исходя из данных таблицы 5 видно, что численность работников предприятия в 2017 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 1 человека или на 14% за счет роста численности служащих на 1 человека.

Численность специалистов, увеличившись в 2016 г. на 1 человека, в 2017 г. возвратилась к исходному уровню. Численность руководителей за анализируемый период стабильна.

Динамика структуры численности работников по категориям за анализируемый период представлена на рисунке 5.

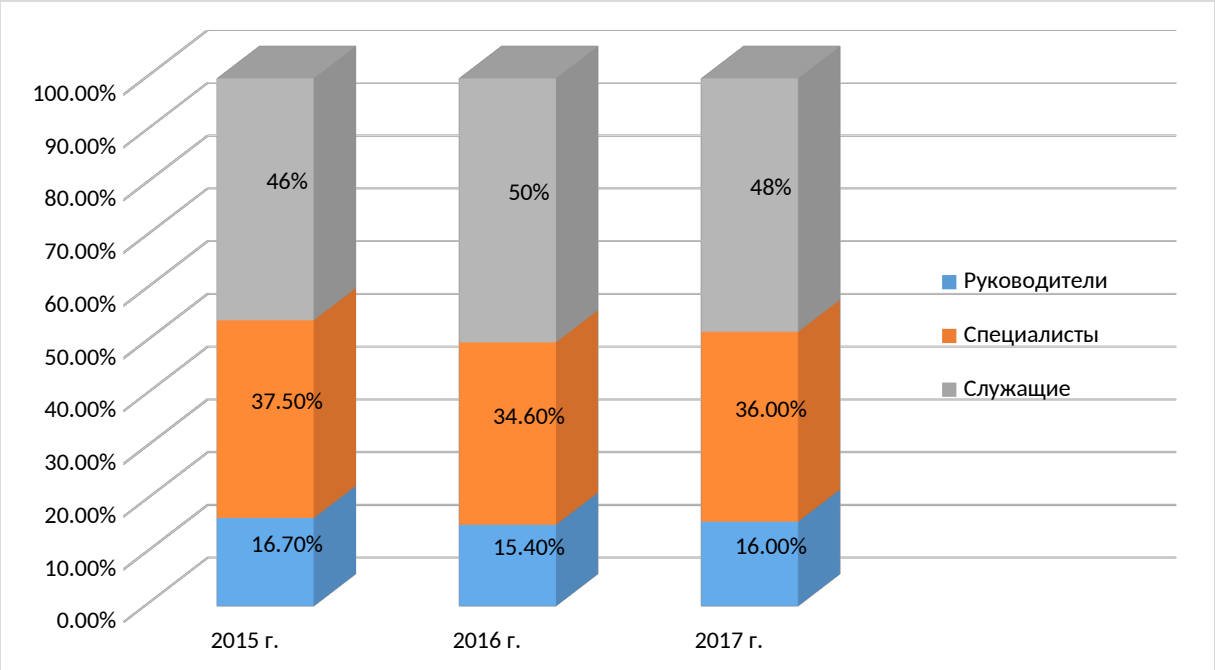

Рис. 5. Динамика структуры численности работников по категориям, %

По представленным на рисунке 5 данным видно, что наибольший удельный вес в штате организации занимает служащие, доля которых за анализируемый период увеличилась с 45,8% в 2015 г. до 48% в 2017 г.

Доля специалистов в 2015 г. составляла 37,5% от общей численности штата организации, в 2016 г. снизилась до 34,6%, а в 2017 г. увеличилась до 36%.

Удельный вес руководителей снизившись с 16,7% в 2015 г. до 15.5% в 2016 г., на конец рассматриваемого периода (в 20167г.) увеличился до 16%.

Таким образом, можно сделать вывод, что структурные сдвиги в структуре численности персонала рассматриваемой гостиницы за период 2015-2017 года были незначительные.

Структура возрастного состава кадров гостиницы «Фишка Отель» за рассматриваемый период приведена на рисунке 6.

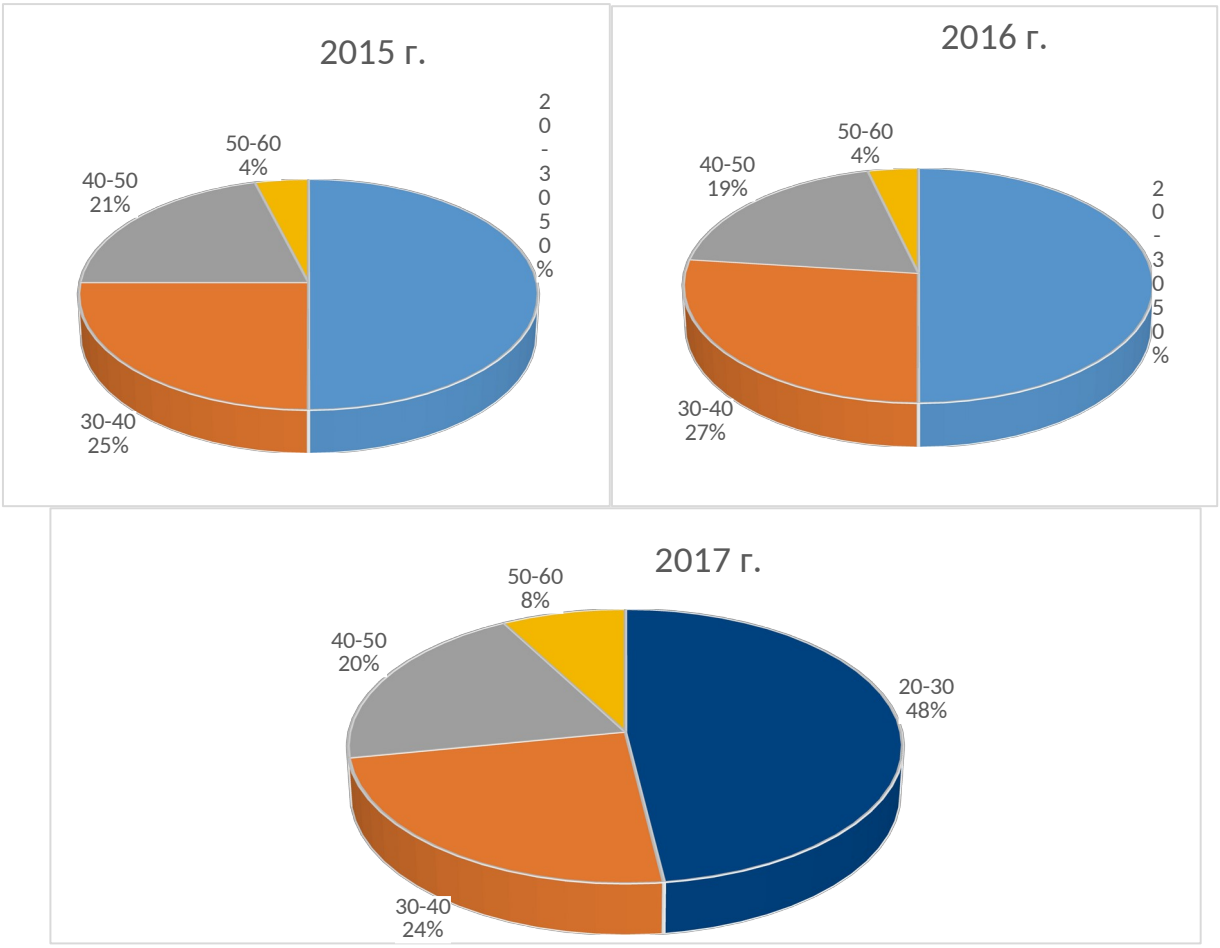

Рис. 6. Оценка возрастного состава кадров, %

На основании данных рисунка 6 видно, что большинство работников предприятия составляет категория от 20 до 30 лет.

Следующей по численности категорией являются работники от 30 до 40 лет. Это более опытные специалисты, выполняющие ответственную работу. Как видно из представленного рисунка количество данной категории увеличившись в 2016 году до 27% в следующем 2017 году уменьшилось до 24%. В категории 50-60 лет произошло увеличение на одного человека, составив 8% от общего количества.

Проведем оценку кадров по половому составу и представим полученные данные на рисунке 7.

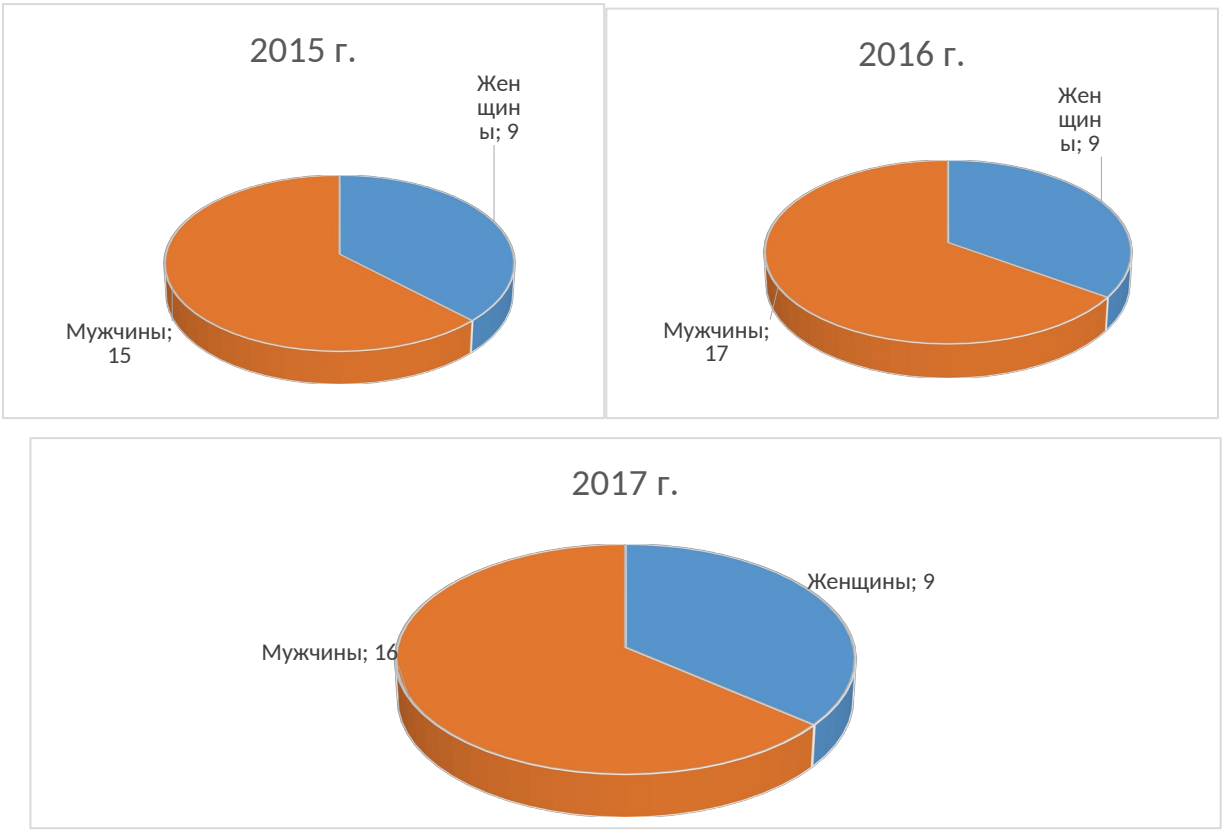

Рис. 7. Оценка кадров по половому составу, чел.

На основании данных рисунка 7 видно, что большую долю работников рассматриваемой гостиницы занимают женщины. При этом за рассматриваемый период численность женщин стабильна и составляет 9 человек. При этом численность работников мужского пола увеличившись в 2016 г. до 17 человек в следующем (2017 г.) снизилось до 16 человек.

Роль движения персонала является наиболее важным аспектом в системе функций управления персоналом, поскольку именно процессы движения кадров оптимизируют затраты труда человеческих ресурсов на выполнение различных работ, связанных с деятельностью организации, обеспечивают заполнение вакантных рабочих мест работниками соответствующих процессий, специальностей и уровней квалификации, а также путем продвижения по карьерной лестнице, удовлетворяются потребности работников, что способствует к их наибольшей трудовой отдачи. Интенсивность движения персонала является одними из сдерживающих

факторов как для профессионального развития человека как работника, так и для повышения эффективности работы предприятия, так как сопровождается риском потерять средства, инвестированные в развитие персонала.

Под движением персонала организации понимают все перемещения, связанные с привлечением персонала или его высвобождением.

Проанализируем динамику движения персонала рассматриваемого предприятия (таблица 6).

Таблица 6

Исходные данные для анализа движения персонала

Показатели	2016 г.	2017 г.	Изменение	
			Абсолютное, чел.	Относительное, %
Среднесписочная численность на начало периода	19	21	+2	+10,52%
Принято на предприятие	5	2	-3	-40,00%
Выбыло с предприятия	3	3	0	0
- на учебу	0	0	-	-
- в декрет	0	0	-	-
- на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	1	0	-1	0
- по собственному желанию	2	3	+1	+50,00%
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
- в связи с внешними факторами экономической среды	0	0	0	-
Среднесписочная численность работающих	21	20	-1	-4,77%

Далее рассчитаем коэффициенты движения персонала (см. табл. 7).

Таблица 7

Коэффициенты движения персонала, %

Показатель	2016 г.	2017 г.	Изменение, (+,-)
Коэф-т оборота по приему %	23,82	10,00	-13,8
Коэф-т оборота по выбытию %	14,28	15,00	+0,72
Коэф-т постоянства состава кадров, %	90,48	85,00	-5,48
Коэф-т текучести кадров %	9,52	15,00	+5,48

Представленные в таблицах данные свидетельствуют о том, что

коэффициент оборота кадров в 2016 г. имел значение на уровне 23,82%, что показывает уровень дополнения работников к прежнему составу на 23,82%. В 2017 г. данная ситуация изменилась и теперь показатель стал составлять 10%, что свидетельствует о снижении на 13,82%

Коэффициент выбытия кадров незначительно вырос в 2017 г. Данный факт связан был с неблагоприятными внешними условиями.

Таким образом, можно отметить отрицательные изменения в области текучести кадров, что снизило уровень постоянства кадров, а значит, негативно скажется и на результатах деятельности предприятия.

2.2. Оценка системы мотивации персонала предприятия и выявление имеющихся резервов

Рост производительности труда в современной организации часто обусловлен высоким уровнем мотивации персонала к своей трудовой деятельности. Иными словами, это очень важная составляющая всего управления персоналом компании в целом.

Так как от мотивирования каждого конкретного и отдельно взятого сотрудника влияет насколько он будет заинтересован в своевременном выполнении собственных обязанностей и выполнения поставленных целей своей работы, то от его труда зависит эффективность работы всей организации в целом.

Максимально возможная отдача от отдельно взятых сотрудников обеспечивает фундамент для роста общей продуктивности и результативности предприятия, что неизменно ведет к увеличению прибыли.

Для мотивации работников в гостинице применяются различные методы стимулирования. В качестве экономических стимулов применяется заработная плата, которая начисляется в соответствии с занимаемой должностью.

Заработная плата состоит из двух частей:

1. фиксированной части – это оклад;

2. переменной – премия.

Рассмотрим из чего складывается заработная плата у каждой категории сотрудников предприятия (рисунок 8).

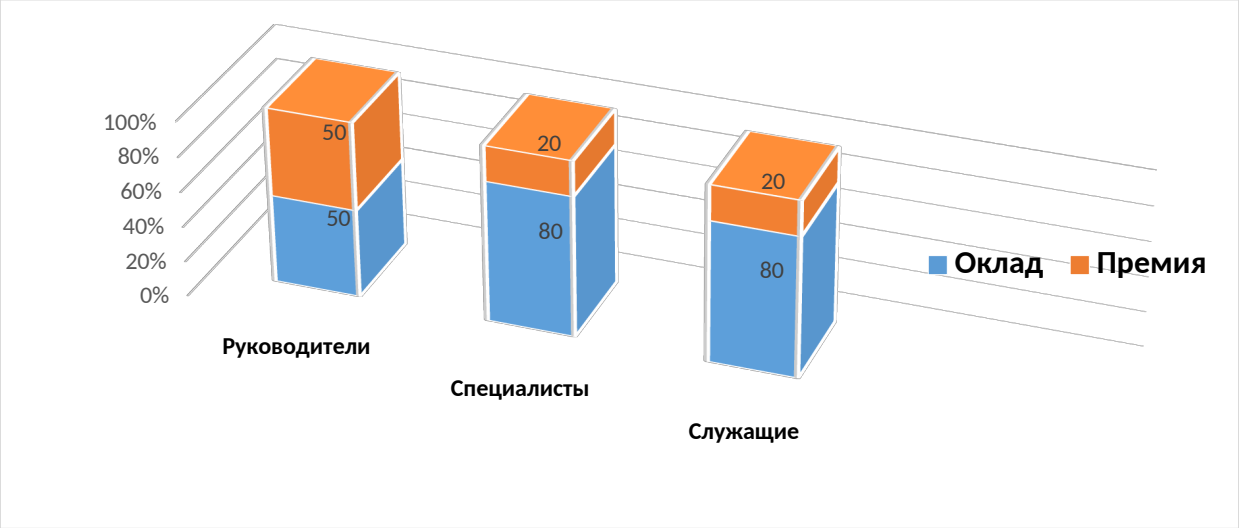

Рис. 8. Структура заработной платы по категориям персонала, %

Исходя из данных рисунка 8 заработная плата категорий «специалисты» и «рабочие» на 80% состоит из оклада и на 20% из премии. А вот заработная плата руководителей на 50% состоит из оклада, а еще на 50% из премии.

Такая структура предусмотрена с целью стимулирования заинтересованности руководителей в результатах работы предприятия.

Нематериальные стимулы представлены в виде получения благодарности от высшего руководства и появления перспективы дальнейшего карьерного роста.

Система развития и обучения персонала рассматриваемого предприятия направлена на создание кадрового резерва, повышение лидерского потенциала работников. Она объединяет различные методы и формы развития и планирования карьеры.

Предприятие соблюдает действующее законодательство в части создания общественных организаций и признает законное право работников на свободу объединений (в том числе в профсоюзы) и на заключение коллективных трудовых договоров.

В рамках повышения технического образования действуют специальные программы подготовки. Однако в последние годы руководство вынуждено было сокращать количество обучаемых в связи с необходимостью оптимизировать расходы.

Обобщенно материальное и нематериальное стимулирование персонала по категориям персонала представлено в таблице 8.

Таблица 8

Данные по материальному и нематериальному стимулированию персонала по категориям персонала

Перечень категорий работающих	Материальное стимулирование	Нематериальное стимулирование
- руководители	Оклад, премия	Широкие должностные полномочия, гибкий график
- специалисты	Оклад, премия	Почетные грамоты, благодарности и благодарственные письма.
- служащие	Оклад, премия	Почетные грамоты, благодарности и благодарственные письма, повышение квалификации

Для оценки эффективности применяемых стимулов проанализируем показатели данные по производительности труда (см. табл. 9).

Таблица 9

Данные для анализа производительности труда в 2015-2017 гг.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение		Темп роста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Выручка, тыс. руб.	16744,5	18350	17120	16055	-12300	110	93
Среднесписочное число работников, чел.	19	21	20	2	-1	110	95
Среднегодовой объем произ-ва на 1 работника, тыс. руб.	881,3	873,8	856	-7,5	-17,8	99	98
Общее число отработ. всеми работниками чел-дней, чел.-дни	4984	5206	4865	222	-341	104	93
Кол-во дней. отработанных 1 работником, дни	262	248	243	-14	-5	95	98
Среднедневной объем производ., тыс. руб.	3,36	3,52	3,52	0,16	0	105	100
Продолжительность рабочего дня, час.	7,8	8,5	8	0,7	-0,5	109	94

Представленные в таблице 9 данные свидетельствуют о снижении производительности труда персонала в гостинице.

Так, выручка в 2016 г. возросла на 1605,5 тыс. руб. (10%) и составил 18350 тыс. руб., после чего сократилась на 1230 тыс. руб. (7%) и составила 17120 тыс. руб. в 2017 г.

Таким образом, в результате данных изменений, а также при параллельном сокращении количества персонала среднегодовой объем выручки уменьшился.

Для расчета показателей рентабельности использования трудовых ресурсов и затрат на оплату труда в гостинице «Фишка Отель» составим ниже таблицу 10.

Таблица 10

Оценка эффективности использования трудовых ресурсов в гостинице «Фишка Отель» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Выручка, тыс. руб.	16744,5	18350	17120	16055	-12300	10	-7
Среднесписочная численность персонала, чел.	19	21	20	2	-1	10	-5
Производительность труда, тыс. руб.	881,3	873,8	856	-7,5	-17,8	-1	-2
Чистая прибыль, тыс. руб.	1489	1385	1115	-104	-270	-7	-19
Рентабельность персонала, %	7837	6595	5575	-1242	-1020	-16	-15
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	7410	9723	11300	2313	1577	31	16
Среднегодовая зарплата, тыс. руб.	390	463	565	73	102	19	22
Рентабельность расходов на ОТ, %	20	14	9	-6	-3	-30	-34

Согласно представленным в таблице 10 данным можно наблюдать негативные тенденции, проявляющиеся в ежегодном снижении рентабельности персонала и рентабельности расходов на персонал.

Так, за рассматриваемый период рентабельность персонала снизилась с 7837% в 2015 г. до 5575% в 2017 г. При этом рентабельности расходов на персонал снизилась на 11% с 20% в 2015 г. до 9% в 2017 г.

Также следует отметить тот факт, что несмотря на рост фонда оплаты персонала уровень производительности труда снижается, что свидетельствует о неправильно построенной системе стимулирования на предприятии.

Для того чтобы проанализировать эффективность методов мотивации на предприятии был проведен опрос персонала.

Опрос состоял из девяти вопросов. Анкета, по которой проводился опрос, представлена в Приложении 3.

Рассмотрим, в какой мере сотрудники удовлетворены различными сторонами своей деятельность (см. рис. 9).

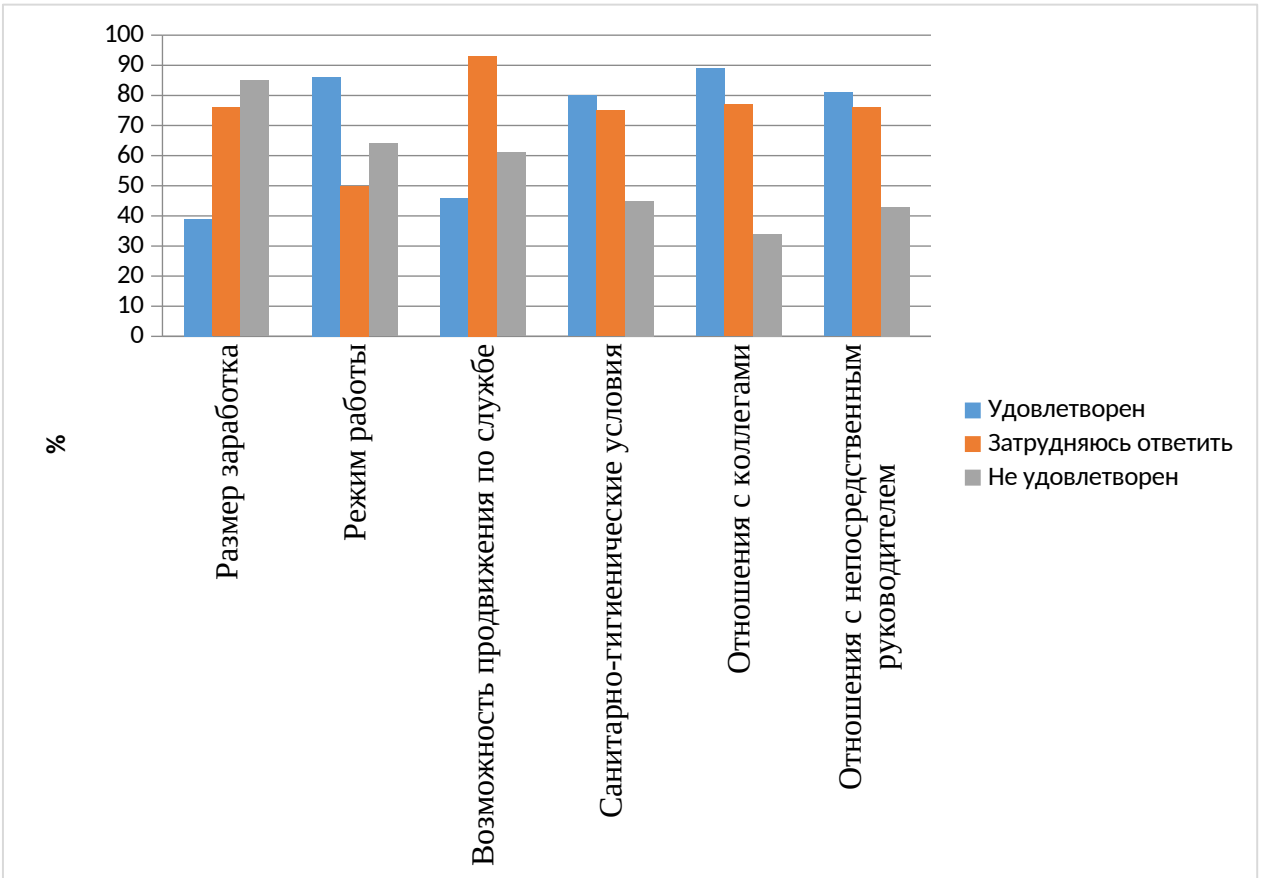

Рис. 9. Удовлетворенность сотрудников различными сторонами своей деятельности, %

По данным рисунка 9 видно, что в своем большинстве сотрудники не удовлетворены размером заработной платы, персонал устраивает режим работы предприятия, также сотрудники удовлетворены санитарно-гигиеническими условиями, отношениями с коллегами и непосредственным руководителем. Вопрос о том удовлетворен ли персонал возможностью продвижения по службе вызвал затруднения у сотрудников.

Рассмотрим, в какой степени и как действуют на трудовую активность сотрудников следующие факторы:

- материальное стимулирование;
- моральное стимулирование;
- трудовой настрой коллектива;
- нововведение в компании (см. рис. 10).

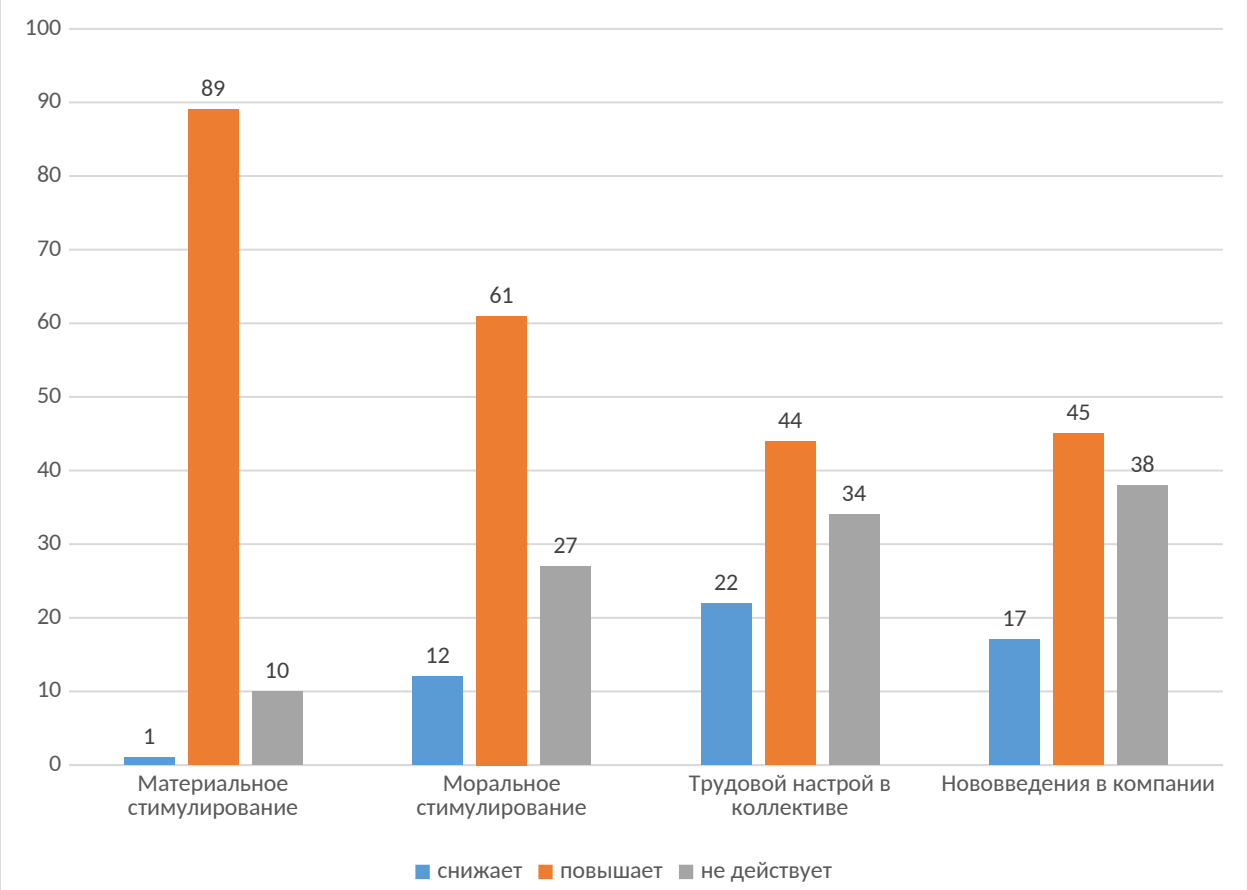

Рис. 10. Воздействие на трудовую активность сотрудников в гостинице «Фишка Отель», %

Из графика видно, что все предложенные в опросе факторы оказывают положительное влияние на трудовую активность, однако следует отметить, что на трудовую активность сотрудников предприятия в большей степени воздействует материальное стимулирование.

Далее сотрудникам предприятия предлагалось выбрать из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных, какой же все-таки вид материальной мотивации их заинтересует в первую очередь. Напротив, самой важной характеристики опрашиваемые ставили цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5 (таблица 11).

Таблица 11

Самый важный вид мотивации

Виды поощрений	Балл				
	1	2	3	4	5
Доплаты (премия, бонусы)	145	34	21	-	-
Доплаты за стаж работы на предприятии	20	18	17	13	18
Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска)	-	-	-	15	16
Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)	-	-	-	-	5
Страхование (медицинское, пенсионное, лайф)	6	13	21	10	17
Обеды	-	31	5	54	45
Оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля)	-	25	22	23	44
Бесплатная или частичная оплата путевок	9	15	51	60	29
Ссуды	20	52	63	25	20
Спорт (абонемент в спорт зал, бассейн и т.п.)	-	12	-	-	6

Из таблицы 11 видно, что самым важным и первостепенным видом мотивации для сотрудников являются доплаты в виде премий и различных бонусов, наименее важными видами мотивации являются обучение и абонементы в спортивные комплексы.

В графе «другое» сотрудники указали билеты на различные спектакли в театре, билеты в кино и на концерты, билеты на экскурсии.

В следующем вопросе сотрудникам предлагалось выбрать из перечисленных ниже характеристик 1 самую важную:

- поздравление с днём рождения;
- доска почета;
- похвала (устная);
- вручение грамот;
- другое.

Результаты вопроса какой же все-таки вид нематериальной мотивации их заинтересует в первую очередь представлены на рисунке 11.

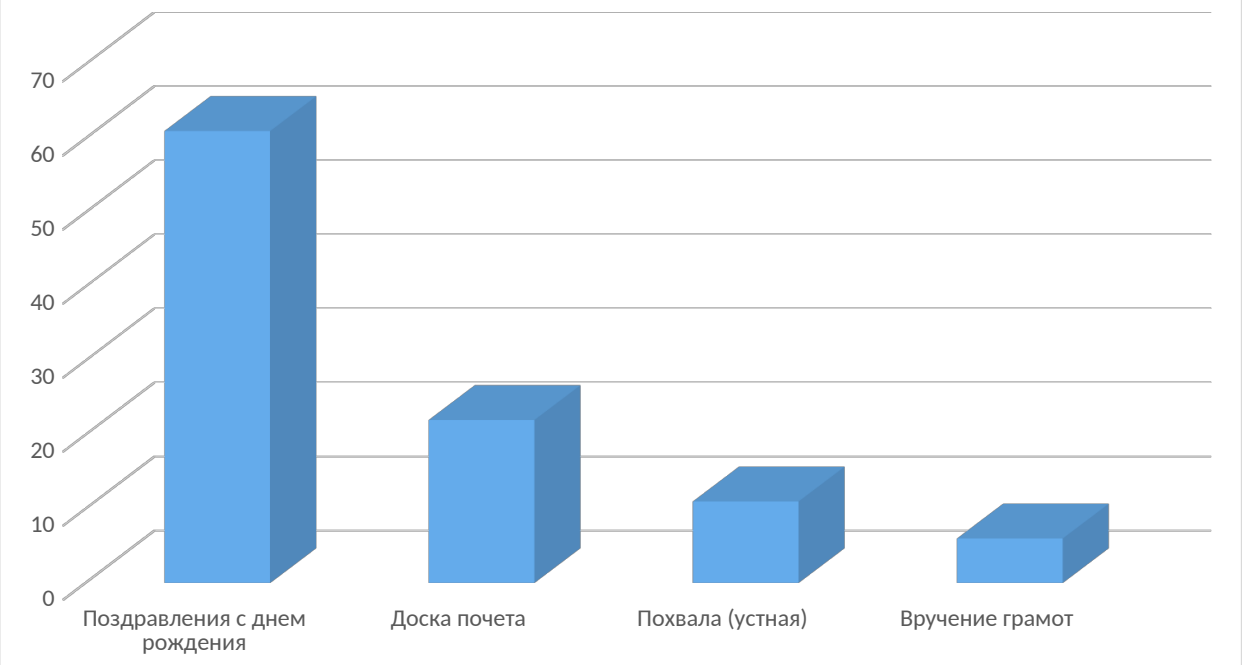

Рис. 11. Виды нематериальной мотивации сотрудников в гостинице «Фишка Отель», %

Из данных рисунка 11 видно, что наиболее предпочтительным видом нематериальной мотивации сотрудников гостиницы «Фишка Отель» является поздравление с днем рождения.

Таким образом, на основе проведенного анализа было выявлено, что в

плане мотивации с одной стороны имеется мощная база социальной инфраструктуры, предприятие регулярно платит заработную плату и проводит индексацию заработной платы, организует различные мероприятия, способствующие развитию нематериальных видов мотивации, гарантирует полный социальный пакет.

Часть сотрудников считает, что официальная зарплата значительно ниже, нежели утверждает официальная статистика. Учитывая тот факт, что большая часть работников основных рабочих профессий относятся к сдельной оплате труда, это негативно сказывается на мотивации.

Для выявления наиболее значимых факторов, влияющих на мотивацию сотрудников, а также для определения актуальности применяемых стимулов был проведен опрос на основе анкеты (см. приложение 4). В опросе приняли участие все сотрудники гостиницы «Фишка Отель» (таблица 12).

Таблица 12

Оценивание значимости факторов мотивации для персонала в гостинице «Фишка Отель»

Наименование критерия	Средняя оценка, баллы
Информированность и наличие обратной связи с руководством	4,43
Уровень заработной платы	4,14
Степень автоматизации процессов	3,73
Справедливость системы премирования	3,48
Условия работы	3,45
Качество управления сотрудниками	3,05
Уровень нервно-психических нагрузок на работе	2,89
Взаимоотношения с коллегами	2,13
Возможность профессионального развития	1,63
Возможность карьерного роста	1,02

По данным таблицы 12 видно, что средняя оценка показателей значимости факторов находится в диапазоне 1,02-4,56 баллов. Наглядно распределение средней оценки представлено на рисунке 12.



Рис. 12. Средние оценки значимости факторов мотивации в гостинице «Фишка Отель»

Согласно представленным на рисунке 12 данным, наиболее сильными сторонами рассматриваемого предприятия в отношении организации работы с персоналом является «информированность и наличие обратной связи с руководством» (4,43), «уровень заработной платы» (4,13) и «степень автоматизации процессов» (3,73).

В то же время работники гостиницы «Фишка Отель» наиболее неудовлетворены «возможностью карьерного роста» (1,02), «возможностью профессионального развития» (1,63), «взаимоотношениями с коллегами» (2,13) и уровнем нервно-психических нагрузок на работе (2,89). Это позволяет сделать вывод, что на исследуемом предприятии не достаточна эффективно и

понятно применяется карьерное продвижение, которое является важной составной частью заинтересованности в результате каждого работника предприятия и существуют проблемы во взаимоотношениях между сотрудниками.

2.3. Мероприятия по оптимизации системы мотивации персонала в гостинице

Проведенное исследование и анализ мотивационной системы в гостинице «Фишка Отель» показали, что функционирующая в настоящее время система мотивации сотрудников компании не удовлетворяет всем возложенным на нее потребностям. Это было подтверждено обнаруженной высокой кадровой текучестью, а также растущим недовольством сотрудников, касательно уровня оплаты и премирования их трудовой деятельности.

Для исправления сложившейся ситуации предлагается следующий комплекс мероприятий, направленный на совершенствование мотивационной системы (таблица 13).

Таблица 13

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации в гостинице «Фишка Отель»

Выявленная проблема	Мероприятия, направленные на решение проблемы	Ожидаемый результат
Отсутствие индивидуального подхода к стимулированию	Внедрение оплаты труда по KPI	- увеличение производительности труда - увеличение мотивации; - рост удовлетворенности справедливостью оплаты труда
Снижение уровня производительности труда	Проведение конкурса “Лучший сотрудник”	- рост производительности труда; - повышение значимости индивидуального вклада; - обще коллективное признание личных достижений работника.
Высокий рост текучести сотрудников	Улучшение возможностей развития и карьерного роста	- рост работоспособности, - снижение конфликтов; - снижение текучести кадров.

Далее следует более тщательно рассмотреть перечисленные мероприятия для большего понимания их сущности.

Проведенное исследование системы мотивации в гостинице «Фишка Отель» показало, что для сотрудников компании ключевое значение для повышения эффективности своей трудовой деятельности имеет справедливая оплата труда и система премирования.

Целью мотивации сотрудников служит прямое регулирование взаимосвязи между количеством и качеством выполняемой трудовой деятельности и величиной оплаты за нее. Иными словами, центральным звеном корректной системы мотивации персонала в гостинице «Фишка Отель» должны служить нормирование и справедливая оплата трудовой деятельности.

К этому же звену следует относить и выговоры, и штрафы за результаты трудовой деятельности ненадлежащего качества, за нарушения трудовой дисциплины, а также за злостное неповиновение руководящему составу компании.

Все эти аспекты представляют собой лишь малую часть большой подсистемы управления персоналом – трудовой мотивации. Свою реализацию мотивация находит в нормативных актах и регламентирующих документах, определяющих модели трудового поведения персонала.

Функционирующая система ежемесячного премирования также не способна удовлетворить потребности всего персонала исследуемого предприятия.

Исследование показало, что среди сотрудников регулярно встречаются те, кто категорически не доволен условиями работы, графиком, нагрузкой или оплатой своей трудовой деятельности.

Одним из современных методов материального стимулирования персонала можно рекомендовать систему вознаграждения по системе KPI [9, с. 112].

KPI представляет собой особую систему показателей, при использовании которой работодатели могут оценивать эффективность деятельности подчиненных. При этом KPI – ключевые показатели каждого работника - привязывают к общим индикаторам бизнеса (уровню доходности, рентабельности, капитализации).

Выделяют разные цели KPI, но главная из них – создать такую ситуацию в компании, в которой сотрудники из различных подразделений могли бы действовать сообща, без противоречий своих деловых поступков друг другу. Деятельность одного специалиста не должна мешать работе другого или замедлять ее. Все сотрудники должны стремиться к единой цели и эффективно трудиться, получая за это бонусы.

При внедрении системы KPI нужно внятно представлять опасности, которые имеют все шансы появиться при их реализации на предприятии, и принимать во внимание их при внедрении. Событиями для нейтрализации вероятных рисков имеют все шансы быть: изучение персонала, охватывая инструкция фирмы, доработка управленческой отчетности, а также регламентирующей базы.

KPI компании являются общими. Однако в подразделениях их делят на небольшие, именуемые персональными. Их не может быть много. Достаточно 3-5 четко обозначенных и понятных показателей. Основное требование – возможность просто и быстро измерить их.

Система внедрения KPI должна начинаться с первых лиц. При наличии положительных результатов систему ключевых показателей можно распространить на всех работников, а если итоги будут негативные, систему показателей следует ориентировать на работу конкретных специалистов, которые знают, как улучшить ситуацию. При отсутствии положительных изменений таких специалистов необходимо заменить. Специалисты должны способствовать тому, чтобы динамика соответствовала ожиданиям, иначе их статистическая работа и цена труда является не оправданными.

График проекта:

Первый шаг (1 день):

1. Формирование рабочей группы из числа сотрудников предприятия, которые в дальнейшем, в рамках своих должностных обязанностей будут заниматься внедрением и развитием системы мотивации персонала по KPI.

2. Обучение группы специалистов предприятия по теме «Мотивация персонала»:

- практикум 1: составление карт KPI для некоторых должностей и подразделений;

- практикум 2: расчет KPI и премий по составленным картам;

- практикум 3: составление матриц KPI для некоторых должностей и подразделений;

- практикум 4: расчет KPI и премий по составленным матрицам;

- практикум 5: расчет персональных премий по KPI для персонала в рамках общего ФМС.

Второй шаг (2-3 дня)

1. Составление и согласование перечня подразделений и групп подразделений (центров прибыли / затрат), подлежащих мотивации и оценки по KPI.

2. Проведение установочного собрания для дирекции и руководителей подразделений, подлежащих оценке по KPI.

3. Разработка базовой модели системы мотивации предприятия.

4. Проведение персональных интервью с руководителями подразделений, составление проектов матриц оценки по KPI для подразделений и ключевых сотрудников.

5. Согласование с дирекцией порядка формирования общего ФМС.

Третий шаг (3-5 дней)

1. Проведение персональных интервью с руководителями подразделений, составление проектов матриц KPI для подразделений и

ключевых сотрудников.

2. Обобщение полученных матриц KPI структурных подразделений и ключевых сотрудников.

3. Согласование с дирекцией порядке формирования общего ФМС предприятия.

Четвертый шаг (2-4 дня)

1. Согласование матриц оценки KPI с руководителями по направлениям (дирекцией), доработки по замечаниям.

2. Согласование с руководителями по направлениям (дирекцией) значимостей структурных подразделений.

3. Внесение матриц KPI и значимостей подразделений в модель системы мотивации, отработки модели для работы в автоматическом режиме.

4. Разработка проекта Положения о системе мотивации по KPI.

5. Подготовка презентации.

Пятый шаг (2 дня):

1. Апробация модели системы премирования.

2. Презентация системы мотивации по KPI с примерами расчета заработной платы сотрудников предприятия.

3. Завершение проекта.

Роли участников проекта:

- консультант - проводит обучение членов рабочей группы; проводит установочные сборы для дирекции и руководителей подразделений; участвует во всех других мероприятиях в качестве наставника и соисполнителя;

- члены рабочей группы - активно учатся, осваивают методы оценки по KPI и мотивации по результату;

- под руководством и совместно с консультантом проводят все работы в рамках данного проекта;

- руководители подразделений - составляют матрицы KPI подчиненных подразделений и ключевых сотрудников (при участии и поддержке членов

рабочей группы и консультанта);

- руководители по направлениям (дирекция) - способствуют реализации проекта, обеспечит активную работу;

- участников проекта; оценивает проекты карт KPI и значимости структурных подразделений (при участии и поддержки членов рабочей группы и консультанта).

Ожидаемые результаты проекта по совершенствованию материальной системы мотивации:

1. Эффективная система мотивации персонала по KPI для конкретного предприятия.

2. Обученный персонал, готовый самостоятельно использовать и развивать систему мотивации.

Использование предложенной методики обеспечит базу для формирования четкой системы вознаграждений и депремирования, что в свою очередь будет способствовать росту удовлетворенности справедливой оплатой трудовой деятельности и уровнем нагрузки работой сотрудников. Кроме того, подобная система KPI способна создать оптимальную основу для создания фонда заработной платы в гостинице «Фишка Отель».

Таким образом, с помощью этого инструмента материальной мотивации не только обеспечивается достижение бизнес-целей, но и контролируется рациональное использование ресурсов компании, создается инструмент управления эффективностью бизнеса.

Большое значение оказывает и моральное стимулирование персонала, в особенности в условиях современного рынка человеческих ресурсов. В качестве мероприятий, направленных на улучшение этого элемента общей системы трудовой мотивации персонала в рассматриваемом предприятии, было предложено проведение различных конкурсов профессионального мастерства в рамках организации, победа на которых ознаменовывается присуждением разнообразных званий в своем отдели или в целом в компании.

Одним из таких вариантом морального стимулирования персонала может стать конкурс «Лучший сотрудник», сформированный по итогам каждого квартала. Основные рекомендуемые этапы проведения конкурса на рассматриваемом предприятии приведены в таблице 14.

Таблица 14

Этапы конкурса «Лучший сотрудник»

Этапы конкурса	Сроки реализации
Объявление о проведении конкурса	02.01.19-09.01.19
Сбор заявок на участие в конкурсе	09.01.19-16.01.19
Проведение конкурса	16.01.19-28.03.19
Подведение итогов конкурса	28.03.19-29.03.19
Награждение победителя	30.03.19

Условием участия в конкурсе «Лучший сотрудник» будет работа на предприятии не менее 1 года, отсутствие дисциплинарных взысканий, внесение особого вклада в развитие деятельности предприятия или благодарные отзывы от посетителей. Рекомендуется проведение конкурса ежеквартально. Таким же образом можно провести конкурс на лучшего сотрудника за год.

Развитие современных экономических условий предъявляет высочайшие требования к профессионализму и квалификации персонала субъекта хозяйствования, знаний высокого уровня и определенных профессиональных навыков. В таких условиях продвижение сотрудников по карьерной лестнице в зависимости от квалификационно-профессиональных качеств представляется серьезной проблемой современного управления [8, с. 18].

Каждый человек при трудоустройстве выясняет дальнейшие перспективы карьерного роста в организации.

И если работодатель недостаточно уделяет внимание развитию своего персонала путем повышения квалификации, переквалификации и

профориентации, и карьерный рост как таковой отсутствует, со временем персонал потеряет мотивацию к работе и перейдет в предприятие, где у него будет больше перспектив.

В настоящее время карьера как управленческая и экономическая категория привлекает все большее внимание разных специалистов из всех областей знаний, в том числе и управлении. Тем не менее, можно отметить, что карьера зачастую рассматривается как категория трудовой деятельности, что несколько сужает ее истинное предназначение в социальном, управленческом и общественном плане.

Функционирование организации невозможно без условий карьерного роста персонала, что в общем серьезно влияет на ее эффективность.

Движение сотрудников по карьерной лестнице активно влияет на мотивацию сотрудников, являясь одним из факторов повышения ее финансовых показателей, улучшает морально-психологический климат в коллективе и формирует элементы преемственности управленческой команды [7, с. 75].

Как показал проведенный анализ, большое значение для работников гостиницы «Фишка Отель» имеет собственное развитие и карьерный рост. Для совершенствования

На рассматриваемом предприятии работает менеджер по кадровым вопросам, который не уделяет должного внимания планированию и продвижению персонала внутри предприятия, а в большей степени занимается кадровым делопроизводством.

Для решения проблем, связанных с продвижением и карьерным ростом, является целесообразным:

- разработать «Положение об управлении служебно-профессиональным продвижением персонала»;

- разработать план служебно-профессионального продвижения персонала;

- реализовать мероприятия, стимулирующие сотрудников к карьерному росту и представляющие наглядную возможность его реализации на рассматриваемом предприятии.

Рассмотрим предложенные мероприятия подробнее.

1. На предприятии отсутствует документация, систематизирующая управление карьерой и данному процессу не уделяется достаточное внимание. В результате существует возможность утраты персоналом мотивации к дальнейшему обучению и стремлению к развитию, которое не подтверждается карьерным ростом.

Соответственно, следует формализовать управление карьерой сотрудников, обозначить перед сотрудниками возможности и перспективы карьерного роста.

Продвижение по карьерной лестнице, видение перспектив, формируют отличную мотивацию к работе, и повышают заинтересованность к развитию своих профессиональных навыков.

Закрепление условий и правил карьерного продвижения персонала внутри предприятия, возможно с помощью разработки и утверждения «Положения об управлении деловой карьерой персонала».

Положение об управлении деловой карьерой – это документ, регламентирующий процесс управления деловой карьерой на предприятии.

Структура Положения должна соответствовать кадровой политике предприятия.

Для разработки мероприятий по развитию деловой карьеры сотрудника в нужном направлении, учитываются личные цели каждого сотрудника.

Положение об управлении деловой карьерой персонала включает в себя следующие разделы:

1. Общие положения.

2. Принципы управления деловой карьерой персонала.

3. Порядок проведения бесед по карьере с сотрудниками.

4. Порядок создания плана индивидуального развития сотрудника.

5. Порядок формирования и развития карового резерва.

6. Распределение обязанностей при организации системы управления деловой карьерой персонала.

Общие положения включают в себя: законодательную базу, которая лежит в основе разработки документа, главные объекты регламентации, цели создания Положения, определение ответственных лиц.

Порядок проведения бесед по карьере с сотрудниками включает в себя: самооценку, веру в способности сотрудника, взаимосвязь, единство сознания, принцип равенства, отсутствие готовых ответов, возможности и цели сотрудника, ожидания сотрудника от деловой карьеры на предприятии, опасения сотрудника и т.д.

Порядок создания плана индивидуального развития сотрудника включает: краткую информацию о сотруднике, имя и должность непосредственного руководителя, информацию о перемещениях внутри предприятия, информацию о целях, информацию об имеющихся профессиональных компетенциях и необходимости их развития для дальнейшей деловой карьеры.

Порядок формирования и развития карового резерва включает в себя: замещение руководящих должностей сотрудниками предприятия, структуру кадрового резерва, основные принципы отбора кандидатов в кадровый резерв предприятия, порядок формирования кадрового резерва, оценку кандидатов в кадровый резерв, подготовку кадрового резерва и его эффективность.

Распределение обязанностей при организации системы управления деловой карьерой персонала – это должностные функции, которые выполняют директор, менеджер по кадровым вопросам и непосредственный руководитель в работе по внедрению системы управления деловой карьерой персонала.

В гостинице «Фишка Отель» необходимо разработать план горизонтального и вертикального продвижения персонала.

План продвижения включает в себя:

- помощь персоналу в установке целей карьеры;

- регулярное оповещение о вакантных местах;

- информацию о квалификации, которой должны обладать сотрудники для занятия вакантных мест;

- формирование кадрового резерва;

- планирование горизонтального перемещения сотрудников всех отделов;

- планирование развития, обучения персонала.

Когда сотрудник длительное время пребывает в одной и той же должности, он перестает пополнять свою деятельность и интересоваться другими направлениями предприятия, а ограничивает себя рамками одного отдела.

Горизонтальное продвижение благоприятно влияет на сотрудников, а также дает им возможность сравнить различные ситуации и условия работы.

3. Проект «История карьерного роста гостиницы «Фишка Отель» в лицах».

Ещё один проект, не требующий материальных затрат. Цель этого проекта, продемонстрировать, как выросли сотрудники за время работы в компании, чего достигли, и вдохновить на развитие новичков, познакомить их с коллегами, а также показать, что в организации приходят самые лучшие и опытные люди, часто из компаний – конкурентов.

Это обычная страничка в сайте компании, на которой будет выложена информация о наиболее успешных работниках предприятия – в основном тех, кто пришёл в гостинице «Фишка Отель» молодым специалистом на начальную должность и сделал в компании карьеру. Таким образом, получится некий заменитель советской «Доски почета» в современном исполнении.

Для определения времени, необходимого для реализации предложенных мероприятий составим диаграмму Ганта (рисунок 13).

Наименование работ	Исполнитель	Недели исполнения			
		1	2	3	4
1. Внедрение оплаты труда по KPI	Консалтинговая компания				
2. Разработка и принятие «Положения об управлении служебно-профессиональным продвижением персонала»	Консалтинговая компания				
3. Проект «История карьерного роста гостиницы «Фишка Отель» в лицах»					
4. Проведение конкурса «Лучший сотрудник»	Генеральный директор				

Рис. 13. Диаграмма Ганта

Согласно представленным на рисунке 13 данным на реализацию предлагаемых мероприятий потребуется 4 недели.

Расчет затрат и постановка ясных целей должны стать обязательными этапами перед реализацией предложенных нами мероприятий по совершенствованию мотивационной системы гостиницы «Фишка Отель».

В обязательном порядке руководство компании должны использовать методы социальной мотивации, так как подобные мероприятия приносят фактическую пользу, способствуя дальнейшей мотивации сотрудников на высокую производительность трудовой деятельности и своевременное исполнение собственных обязанностей.

Успех этих мероприятий обусловит повышение лояльности к работе в своей компании и снизит риски появления неудовлетворенности трудом, что в будущем позволит снизить текучесть кадров в исследуемой организации.

Любое управленческое решение в современной компании должно быть экономически обоснованным с точки зрения его целесообразности. В этом разделе нами было приведено экономическое обоснование комплекса предложенных путей совершенствования трудовой мотивации гостинице «Фишка Отель».

Экономическое обоснование мероприятий представлено сопоставлением планируемых расходов и усилий, прилагаемых руководством компании, с результатами, полученными после внедрения предложенных путей совершенствования.

По плану все затраты и сроки реализации не превышают фактические расходы компании, а также сроки. Кроме того, в данном разделе нами была определена социальное значение каждого предложенного мероприятия, так как любые меры в изменении инструментария управления персоналом должны оказывать на него позитивное воздействие, так как направлено на повышение заинтересованности в труде и росте продуктивности.

Внедрение в функционирующую мотивационную систему компании проекта KPI требует подключения специалистов консалтинговой фирмы, чей вид деятельности основывается на разработке и реализации системы KPI. Более точные затраты на данное мероприятие можно будет указать после очной консультации со специалистом консалтинговой фирмы. Средние значения требуемых средств для разработки системы ключевых показателей KPI для компании с численностью до 50 человек граничит с суммой 30 тысяч рублей.

Для подведения итогов конкурса на лучшего сотрудника по результатам работы в течение 1 квартала нами рекомендовано присуждать победителю премию в размере 10 тысяч рублей, а также награждать почетной грамотой, затраты на изготовление которой составляют 1,5 тысячи рублей.

Таким образом, общие затраты на проведение предлагаемого конкурса составят 11,5 тысяч рублей. При этом годовые затраты составят: (4 *10000) + 4*1500= 46 тысяч рублей.

На разработку «Положения об управлении служебно-профессиональным продвижением персонала» затраты не предвидятся или они будут настолько незначительными, что брать их во внимание не представляется целесообразным.

То же самое касается разработки плана горизонтального и вертикального продвижения персонала, составлением которого может заняться менеджер по кадровым вопросам в свое рабочее время.

Для реализации проекта «История карьерного роста гостиницы «Фишка Отель» в лицах» потребуется рабочее время менеджера по кадровым вопросам для подготовки материалов по сотрудникам предприятия и их карьерному росту. А также время IT-специалистов, которые также являются работниками предприятия и выполнение подобных проектов является их прямой обязанностью.

Общие затраты в год на все рекомендованные мероприятия по совершенствованию системы мотивации в гостинице «Фишка Отель» составят: 46+30= 76 тысяч рублей.

На основе предложенных выше рекомендаций разработаем программу мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в гостинице «Фишка Отель» и данные занесем в таблицу 15.

Таблица 15

Сводная таблица планируемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в гостинице «Фишка Отель»

Мероприятия	Ответственный	Затраты, тыс. руб.	Ожидаемый результат
Внедрение оплаты труда по KPI	Главный бухгалтер	30	- увеличение мотивации - снижение текучести кадров
Проведение конкурса «Лучший сотрудник»	Генеральный директор	46	- снижение текучести кадров - рост квалификации и профессионализма сотрудников
Улучшение возможностей развития и карьерного роста	Генеральный директор	-	- повышение лояльности - повышение удовлетворенности трудом - улучшение морально-психологического климата в коллективе
Итого	-	76	-

Таким образом, сумма затрат на реализацию предложенных мероприятий составляет 76 тыс. руб.

С учетом существующего экономического кризиса запланируем увеличение прибыли после внедрения предложенных мероприятий на 10%. Таким образом, чистая прибыль рассматриваемой гостиницы увеличится на: 1115 *0,1 = 111,5 тыс. руб.

Экономический эффект мероприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$Э = П – З, \quad (1)$$

где, Э – эффективность предложенных мероприятий, тыс. руб.;

П – экономический результат от внедрения мероприятий, тыс. руб.;

З – затраты необходимые для реализации предложенных мероприятий, тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект мероприятия по разработке и внедрению мероприятий по совершенствованию системы мотивации по формуле (1):

Э = 111,5 – 76= 35,5 тыс. рублей.

Э >0, значит предлагаемый проект экономически эффективен и введение запланированных мероприятий на рассматриваемом предприятии является целесообразным.

Рассчитаем социально – экономическое обоснование предложенных мероприятий и представим данные в таблице 16.

Программа разработанных путей совершенствования мотивационной системы способствует обеспечению каждому отдельно взятому работнику гостиницы перспективу роста в материальном и карьерном плане, а также уверенность в своей незаменимости и значимости для руководства гостиницы.

Присутствие перечисленных факторов обеспечивает формирование трудового коллектива с высокими профессиональными качествами, а также способного к самостоятельному развитию и совершенствованию своих

профессиональных и иных личностных навыков. Такой коллектив принято сравнивать

Вышеперечисленные методы указывают на возможность совершенствования трудовой мотивацией в гостинице «Фишка Отель» только путем применения комплексного подхода. Иными словами, необходимо применять методы, как экономической направленности, так и социально-психологического характера.

Также нужно не забывать, что любые проводимые мероприятия должны находить свою основу в рассчитанном экономическом эффекте, без которого невозможно надеяться на успешность применяемых мер.

Таблица 16

Социально – экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в гостинице «Фишка Отель»

Мероприятия	Условия реализации	Социальный эффект	Экономич. эффект, руб.
Внедрение оплаты труда по KPI	а) Наличие финансовых возможностей б) Обучение бухгалтера	а) Обеспечение связи между результатами трудовой деятельности и оплатой труда. б) Стимуляция к длительной трудовой деятельности. в) Удержание ключевых сотрудников в организации. г) Развитие кадрового потенциала	35,5
Проведение конкурса «Лучший сотрудник»	а) Назначение ответственного. б) Работа в компании не менее 1 года. в) Наличие выдающихся достижений.	а) Повышение лояльности к организации. б) Стимулирование персонала на более плодотворную работу. в) Осознание значимости для организации.	
Улучшение возможностей развития и карьерного роста	1. Принятие и утверждение генеральным директором «Положения об управлении служебно-профессиональным продвижением персонала». 2. Разработка плана	а) Мотивация к длительной трудовой деятельности. в) Удержание ключевых сотрудников в организации. г) Развитие кадрового потенциала	

	горизонтального и вертикального продвижения персонала менеджером по кадровым вопросам. 3. Наличие опытных IT-специалистов		

Таким образом, при разработке рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда на предприятии сферы гостеприимства необходимо применять комплексный подход. То есть применять методы, как экономического, так и социального характера. Также необходимо помнить, что мероприятия должны обязательно основываться на рассчитанном экономическом эффекте, без которого целесообразность их внедрения будет оставаться под вопросом.

Вывод по главе 2.

Практическое исследование трудовой мотивации персонала было проведено на примере гостиницы «Фишка Отель». В компании существует линейно-функциональная структура управления, что обеспечивает единство руководства, согласованность взаимодействия исполнителей, а также ясная и четкая система влияния руководителей к подчиненным.

Анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности свидетельствует об ухудшении деятельности рассматриваемого предприятия за 2015-2017 гг.

По результатам анализа системы мотивации в гостинице «Фишка Отель» можно сделать следующие выводы:

- прирост уровня текучести кадров, который достигает своих самых высоких значений, что говорит о присутствии в процессе трудовой деятельности персонала отрицательных факторов;

- снижение уровня производительности труда;

- отсутствие индивидуализированного подхода к методам мотивации и стимулирования каждого конкретного сотрудника, что приводит к незнанию руководства главных потребностей и мотивов своего персонала;

- в гостинице недостаточно эффективно и понятно применяется карьерное продвижение, которое является важной составной частью заинтересованности в результате каждого работника предприятия;

- существуют проблемы во взаимоотношениях между сотрудниками.

Для улучшения и развития функционирующей системы трудовой мотивации в гостинице «Фишка Отель» была предложена программа мероприятий для повышения ее эффективности. Эффективная система мотивации находит основу на улучшенных мерах стимулирования персонала, разработке мер по карьерному продвижению, а также создания комфортной социально-психологической атмосферы внутри коллектива.

Одним из методов совершенствования мотивации персонала в гостинице «Фишка Отель» можно рекомендовать оплату труда по системе KPI. Это даст возможность видеть зависимость оплаты труда от индивидуального вклада каждого сотрудника в работу организации. Плюсом системы KPI является возможность стимулирования на более плодотворную работу.

Также было предложено ежеквартальное подведение итогов при помощи конкурса на лучшего работника, что будет прямым образом влиять на рост эффективности нематериальных методов стимулирования.

Для удовлетворения карьерных амбиций и формирования понятных принципов продвижения по службе является целесообразным проведение разработки нормативных документов по управлению карьерой и реализация проекта «История карьерного роста гостиницы «Фишка Отель»».

Все рассчитанные данные свидетельствуют, что при внедрении предложенных мероприятий, не смотря на затраты и продолжающийся экономический кризис, рассматриваемое предприятие будет продолжать

получать прибыль, задействовав мотивационную составляющую производительности труда сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Заключительным этапом нашего исследования становится подведение итогов о проделанной работе.

Мотивационная система трудовой деятельности персонала представляет собой один из наиболее значимых и эффективных инструментов управления персонала в целом, который способствует росту продуктивности труда работников в частности и всего предприятия в целом. Кроме того, грамотно выстроенная мотивационная система позволяет привлекать и удерживать в своем кадровом составе талантливых и ценных специалистов.

В настоящее время ключевым фактором, обеспечивающим рост уровня эффективности управления персоналом, становится регулярное и систематичное развитие мотивирования сотрудников компании, а также создания у них цельной заинтересованности в результатах своей трудовой деятельности. Для этих целей принято использовать, как материальные, так и нематериальные методы мотивации и стимулирования.

Каждая отдельно взятая компания вправе самостоятельно подходить к выбору методов и средств мотивации в своей управленческой деятельности, беря за основу опыт других предприятий, или же разрабатывать свои идеи, основываясь на научных трудах различных авторов, специализирующихся на сфере управления персоналом.

Главная цель трудовой мотивации в компании – обеспечить наиболее продуктивную работу каждого сотрудника, развить у него ответственное отношение к своей работе, а также желание прилагать к выполнению собственных обязанностей больше усилий. Это обуславливает прямую связь трудовой мотивации и эффективности труда.

В современных условиях развития рынка человеческих ресурсов руководители компаний приходят к выводу, что вопрос создания комфортных условий для реализации потенциала своих сотрудников требует значительного

внимания. По тому, как максимально реализованный потенциал сотрудника обеспечивает рост эффективности своей работы и работы всего предприятия в целом.

Практическое исследование трудовой мотивации персонала было проведено на примере гостиницы «Фишка Отель». В компании существует линейно-функциональная структура управления, что обеспечивает единство руководства, согласованность взаимодействия исполнителей, а также ясная и четкая система влияния руководителей к подчиненным.

Анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности свидетельствует об ухудшении деятельности рассматриваемого предприятия за 2015-2017 гг.

По результатам анализа системы мотивации в гостинице «Фишка Отель» можно сделать следующие выводы:

- прирост уровня текучести кадров, который достигает своих самых высоких значений, что говорит о присутствии в процессе трудовой деятельности персонала отрицательных факторов;

- снижение уровня производительности труда;

- отсутствие индивидуализированного подхода к методам мотивации и стимулирования каждого конкретного сотрудника, что приводит к незнанию руководства главных потребностей и мотивов своего персонала;

- в гостинице недостаточно эффективно и понятно применяется карьерное продвижение, которое является важной составной частью заинтересованности в результате каждого работника предприятия;

- существуют проблемы во взаимоотношениях между сотрудниками.

Для улучшения и развития функционирующей системы трудовой мотивации в гостинице «Фишка Отель» была предложена программа мероприятий для повышения ее эффективности. Эффективная система мотивации находит основу на улучшенных мерах стимулирования персонала,

разработке мер по карьерному продвижению, а также создания комфортной социально-психологической атмосферы внутри коллектива.

Одним из методов совершенствования мотивации персонала в гостинице «Фишка Отель» можно рекомендовать оплату труда по системе KPI. Это даст возможность видеть зависимость оплаты труда от индивидуального вклада каждого сотрудника в работу организации. Плюсом системы KPI является возможность стимулирования на более плодотворную работу.

Также было предложено ежеквартальное подведение итогов при помощи конкурса на лучшего работника, что будет прямым образом влиять на рост эффективности нематериальных методов стимулирования.

Для удовлетворения карьерных амбиций и формирования понятных принципов продвижения по службе является целесообразным проведение разработки нормативных документов по управлению карьерой и реализация проекта «История карьерного роста гостиницы «Фишка Отель»».

Все рассчитанные данные свидетельствуют, что при внедрении предложенных мероприятий, не смотря на затраты и продолжающийся экономический кризис, рассматриваемое предприятие будет продолжать получать прибыль, задействовав мотивационную составляющую производительности труда сотрудников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ МАТЕРИАЛОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2016).

2. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2016) «Об обществах с ограниченной ответственностью».

3. Акифьев И.В., Пономарева И.К. Мотивация как один из основных факторов управления персоналом / И.В. Акифьев, И.К. Пономарева // Образование и наука в современном мире. Инновации. - 2017. - № 1. - С. 103-112.

4. Акопян К.А., Аракелян М.А., Тадевосян Д.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом /// Проблемы внедрения результатов инновационных разработок. - 2015. - С. 74-76.

5. Андрейко М.Н., Ниценко З.А., Короткова А.Н. Мотивация и стимулирование в управлении персоналом компании / М.Н. Андрейко, З.А. Ниценко, А.Н. Короткова // Наука и образование: сохраняя прошлое, создаём будущее (сборник статей X Международной научно-практической конференции: в 3 ч.). - 2017. - С. 161-163.

6. Акулова Н.Г., Ряховский Д.И. Трудовая мотивация и ее роль в управлении персоналом бизнес-компании / Н.Г. Акулова, Д.И. Ряховский // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2017. - № 2 (96). - С. 37.

7. Афонькина Т.Д. Планирование карьеры в управлении персоналом // Теория и практика современной науки. - 2015. - № 6 (6). - С. 74-77.

8. Борисова Н.М., Козлов И.А. Управление профессиональной карьерой // Гуманитарные и естественные науки - 2016. - С. 18-26.

9. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е.Н. Ветлужских – Изд.: Альпина Паблишер, 2016. – 150 с.

10. Власова Е.В., Ольховская А.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом /// Закономерности и противоречия развития национальных экономических систем (международная научно-практическая конференция). - 2017. - С. 72-75.

11. Гагаринская Г.П. Стимулирование трудовой деятельности / Г.П. Гагаринская Л.Б. – М.: "Машиностроение-1", 2015. - 96 с.

12. Герасимова А.В., Мухаметшина Ф.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом /// Современные исследования основных направлений гуманитарных и естественных наук. - 2017. - С. 246-248.

13. Гнеушева А.Л., Новакова С.Ю., Ефремова С.М. Мотивация как инструмент реализации экономических интересов эффективной системы управления персоналом предприятия / А.Л. Гнеушева, С.Ю. Новакова, С.М. Ефремова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2017. - № 2. - С. 104-109.

14. Горячева Е.Д., Костикова Н.В. Проблемы управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства // Сервис в России и за рубежом. - 2016. - Т. 10. - № 3 (64). - С. 199-209

15. Долгошеев А.В. Мотивация в современной практике управления персоналом / А.В. Долгошеев // Друкеровский вестник. - 2015. - № 3 (7). - С. 99-104.

16. Доля Д.С., Тихонов Д.В. Оптимизация затрат на персонал, влияющие на мотивацию сотрудников / Д.С. Доля, Д.В. Тихонов // Неделя науки СПбПУ материалы научной конференции с международным участием. - 2016. - С. 185-186.

17. Дэкерс, Л. Мотивация: теория и практика: расшир. курс / Ламберт Дэкерс. - М: ГроссМедиа, 2014. - 640 с

18. Егоршин, А.П. Стимулирование трудовой деятельности / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2015. - 320 с.

19. Елагина М.Ю. Мотивация и стимулирование сотрудников – важный фактор в управлении персоналом / М.Ю. Елагина, Ю.А. Вербина, М.А. Смирнов // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов. -. 2017. - С. 131-134.

20. Изменения в мотивации труда в новых условиях / под ред. Соловьев А.В. – М.: НИИ труда. 2014. - 124 с.

21. Залалова И.Э., Глушнева Д.Д., Хаймурзина Н.З. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / И.Э. Залалова, Д.Д. Глушнева, Н.З. Хаймурзина // Экономика и социум. - 2017. - № 3 (34). - С. 596-599.

22. Каверин С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. – М.: "Институт психологии РАН", изд-во, 2015. - 224 с.

23. Каримуллина А.Ф. Мотивация сотрудников и ее роль в управлении персоналом / А.Ф. Каримуллина // Современное общество: проблемы управления и развития (материалы Всероссийской научно- практической конференции. АНО «Центр исторических и археологических исследований»). - 2016. - С. 22-26.

24. Клевцова К.С. Мотивация как инструмент управления персоналом / К.С. Клевцова // Вопросы науки и образования. - 2017. - № 1. - С. 117-120.

25. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Уч.-практ.пос. / А.Я. Кибанов -М.: Проспект, 2016. – 118 с.

26. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности / В.И. Ковалев. - М.: Наука, 2016. - 192 с.

27. Колесов М.И. Нематериальная мотивация как метод успешного управления персоналом / М.И. Колесов // Экономика и общество. - 2017. - № 1. - С. 23-27.

28. Комаров О.К. Теоретические и методологические основы формирования механизмов мотивации, стимулирования и оплаты труда в промышленности / О.К. Комаров – Саратов, 2015. - 339 с.

29. Копылов Т. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Молодой ученый. — 2016. — №29. — С. 426-428.

30. Макеева И.Г., Кабаненко М.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / И.Г. Макеева, М.Н. Кабаненко // Экономика и управление: современные тенденции (материалы IV Международной студенческой научно-практической конференции, в 2-х частях). - 2017. - С. 40-45.

31. Макринова Е.И. Управление персоналом гостиничного предприятия. Учебное пособие / Е.И. Макринова, М.Г. Иваненко - Белгород, 2014. - 296 с.

32. Матвиенко Д.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом на предприятии / Д.А. Матвиенко // Государственный муниципальный и хозяйственный менеджмент: состояние и пути совершенствования. - 2017. - С. 268-271.

33. Моторина А.А., Геращенко И.Н. Инновационные методы управления персоналом как фактор повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. - 2016. - № 1 (7). - С. 276-277.

34. Ниязбаева А.А. Мотивация и стимулирование как психологические методы воздействия на персонал трудового коллектива / А.А. Ниязбаева А.А.// Психология, образование: актуальные и приоритетные. - 2017. - С. 111-113.

35. Плавинская Ю.Б. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Ю.Б. Плавинская // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2016. - № 7-8 (60). - С. 127-132.

36. Попов Л.А., Никольская Е.Ю. Современные кадровые технологии в индустрии гостеприимства / Л.А. Попов, Е.Ю. Никольская - М., 2015. - 304 с.

37. Трейси Б. Мотивация / перев. с англ. Е. Ивченко – Изд.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 208 с.

38. Хомутова Е.А. Нематериальная мотивация и стимулирование как технология управления кадровым персоналом / Е.А. Хомутова // Закономерности и противоречия национальных экономических систем (Международная научно-практическая конференция). - 2017. - С. 232-235.

39. Чернышева Н.Н., Великанов В.В. Мотивация как инструмент управления персоналом / Н.Н. Чернышева, В.В. Великанов // Научные исследования: векторы развития (сборник материалов Международной научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]). -2017. - С. 204-207.

40. Официальный сайт ООО «КФО» [Электронный ресурс] – URL: http://fishkahotel.ru/hotels/fishka-otel-dobryninskaya/

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Бухгалтерский баланс ООО «КФО»

Пояснения[1]	Наименование показателя[2]	Код	На 31 декабря 2017 г.[3]	На 31 декабря 2016 г.[4]	На 31декабря 2015 г.[5]
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	254	255	456
	Основные средства	1150	17500	16720	12420
	Итого по разделу I	**1100**	17754	16975	12876
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	3720	3583	3152
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220		3	6
	Дебиторская задолженность	1230	685	685	452
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	366	12	547
	Итого по разделу II	**1200**	4771	4283	4157
	БАЛАНС	**1600**	22525	21258	17033
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ[6]				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	43	43	43
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	4550	4550	4550
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5154	5136	4824
	Итого по разделу III	**1300**	9747	9729	9417
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	2970	7193	7004
	Итого по разделу IV	**1400**	2970	7193	7004
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	4566	557	155
	Кредиторская задолженность	1520	5233	3779	457
	Оценочные обязательства	1540	9		
	Итого по разделу V	**1500**	9808	4336	611
	БАЛАНС	**1700**	22525	21258	17033

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Отчет о финансовых результатах ООО «КФО» за 2017 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	17
Организация ООО "КФО"	по ОКПО	73644113		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	6672169200		
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма / форма собственности	по ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384(~~385~~)		

Пояснения[1]	Наименование показателя[2]	Код	За год 2017 г.[3]	За год 2016 г.[4]
	Выручка[5]	2110	17120	18350
	Себестоимость продаж	2120	(14572)	(15602)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	2548	2748
	Коммерческие расходы	2210	(696)	(456)
	Управленческие расходы	2220	(456)	(563)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1396	1729
	Проценты к получению	2320	16	5
	Проценты к уплате	2330	(20)	(7)
	Прочие доходы	2340	57	42
	Прочие расходы	2350	(56)	(38)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1393	1731
	Текущий налог на прибыль	2410	(278)	(346)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1115	1385
	Совокупный финансовый результат периода[6]	2500	1115	1385

Отчет о финансовых результатах ООО «КФО» за 2016 г.

Пояснения[1]	Наименование показателя[2]	Код	За год 20 16 г.[3]	За год 20 15 г.[4]
	Выручка[5]	2110	18350	16745
	Себестоимость продаж	2120	(15602)	(13975)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	2748	2770
	Коммерческие расходы	2210	(456)	(456)
	Управленческие расходы	2220	(563)	(454)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1729	1860
	Проценты к получению	2320	5	7
	Проценты к уплате	2330	(7)	(6)
	Прочие доходы	2340	42	36
	Прочие расходы	2350	(38)	(35)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1731	1862
	Текущий налог на прибыль	2410	(346)	(373)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1385	1489

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Опрос персонала

1.	Ваш пол	1 - мужской	2 - женский			
2.	Ваша позиция в организации	1 - управляющий	2 - служащий	3 - рабочий		
3.	Ваш возраст	1 - до 30	2 - 30-45	3 - 45 и более		
4.	Как долго Вы работаете в данной организации	1 - до года	2 - 2-5 лет	3 - больше 5 лет		
5.	Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы:	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен		
	1) Размер заработка					
	2) Режим работы					
	3) Разнообразие работы					
	4) Самостоятельность в работе					
	5) Возможность продвижения по службе					
	6) Санитарно-гигиенические условия					
	7) Отношения с коллегами					
	8) Отношения с непосредственным руководителем					
6.	В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы:	Снижает	Повышает	Не действует		
	1) Материальное стимулирование					
	2) Моральное стимулирование					
	3) Трудовой настрой коллектива					
	4) Нововведения в компании					
7.	Считаете ли Вы, что мотивация способствуют повышению эффективности работы вас лично (подчеркните)?	1 - Да	2 - Нет	3 - Затрудняюсь ответить		

8.	Какой из видов мотивации Вас заинтересует в первую очередь? Выберите из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.					
	Виды поощерений	*Балл*				
		1	*2*	*3*	*4*	*5*
	1) Доплаты (премия, бонусы)					
	2) Доплаты за стаж работы на предприятии					
	3) Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска)					
	4) Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)					
	5) Страхование (медицинское, пенсионное, лайф)					
	6) Обеды					
	7) Оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля)					
	8) Бесплатная или частичная оплата путевок					
	9) Ссуды					
	10) Спорт (абонемент в спорт зал, бассейн и т.п.)					
	11) Другое (укажите, пожалуйста, что дополнительно вас могло бы заинтересовать)					
9.	Какой из не материальных видов стимулирования вас заинтересует в первую очередь? Выберите из перечисленных ниже характеристик работы 1 самое важное для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.					
	Виды поощрений	Балл				
	1) Поздравления с днем рождения					
	2) Доска почета					
	3) Похвала (устная)					
	4) Вручение грамот					

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Анкета-опросник для сотрудников гостиницы «Фишка Отель»

1	Насколько Вы удовлетворены качеством управления сотрудниками на предприятии	
2	Насколько Вы удовлетворены возможностью карьерного роста	
3	Взаимоотношения с коллегами	
4	Насколько Вы удовлетворены уровнем нервно-психических нагрузок на работе	
5	Насколько Вы удовлетворены возможностью профессионального развития	
6	Насколько Вы удовлетворены уровнем заработной платы	
7	Насколько Вы удовлетворены степенью автоматизации процессов	
8	Насколько Вы удовлетворены условиями труда	
9	Насколько Вы удовлетворены справедливостью системы премирования	
10	Насколько Вы удовлетворены информированностью и наличием обратной связи с руководством	