НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Факультет Гостеприимства

Направление 38.03.02 Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему **УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЙ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ (НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "МИНИ-ОТЕЛЬ")**

Обучающийся ***Ламнова Юлия Вадимовна*** 
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2023 г.

Факультет онлайн обучения

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу обучающегося
Ламнова Юлия Вадимовна
(Ф.И.О. студента полностью)

1. Тема ВКР: Управление мотиваций сотрудников на предприятиях гостиничного бизнеса на примере (на примере ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "МИНИ-ОТЕЛЬ")

2. Структура ВКР:

ВВЕДЕНИЕ
Глава 1. Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии
1.1. Понятие и сущность мотивации труда персонала
1.2. Методы мотивации персонала в организации
1.3. Особенности мотивации персонала в системе управления в гостиничном бизнесе
Выводы по 1 главе
Глава 2. Анализ системы мотивации персонала в системе управления действующего предприятия в гостиничном бизнесе
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия
2.2. Анализ системы мотивации персонала
Выводы по 2 главе
Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в системе управления действующего предприятия в гостиничном бизнесе
3.1. Мероприятия по улучшению системы мотивации персонала
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий
Выводы по 3 главе
ЗАКЛЮЧЕНИЕ
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ
ПРИЛОЖЕНИЯ

3. Основные вопросы, подлежащие разработке

Во введении рекомендуется:
- обосновать выбор темы исследования;
- дать постановку проблемы;
- обосновать актуальность исследования, объект исследования, предмет исследования, теоретическую основу исследования;
- дать постановку цели и задач исследования;
- обосновать методы исследования;
- изложить структуру исследования.

Последовательность расположения глав и параграфов должна отражать логику развития темы (от рассуждений к выводам).

Глава 1 носит общетеоретический характер, в ней:
- излагается сущность исследуемой проблемы,
- рассматриваются различные подходы к решению исследуемой проблемы,

- обосновываются и излагаются собственные позиции.

Для написания главы 1 рекомендуется:

- изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме;
- изучить электронные ресурсы по теме исследования.

В параграфе 1.1 рассмотреть сущность объекта исследования.

В параграфе 1.2 изучить методы исследования объекта.

В параграфе 1.3 изучить инструменты решения поставленных задач.

Глава 2 должна быть посвящена анализу и оценке состояния объекта исследования

В параграфе 2.1 дать общую характеристику объекта исследования.

В параграфе 2.2 дать анализ объекта исследования в динамике.

В параграфе 2.3 дать оценку объекта исследования в рамках темы ВКР.

В Главе 3 необходимо разработать рекомендации по совершенствованию объекта исследования.

В параграфе 3.1 разработать мероприятия по улучшению объекта исследования.

В параграфе 3.2 дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

В заключении необходимо отразить выводы по теоретическим и практическим аспектам исследуемой проблемы, дать оценку практических предложений, которые имеют практическую значимость; дать итоговую оценку проведённого исследования.

В приложение помещать вспомогательный материал для отражения полноты исследования (таблицы, графики, формулы, схемы, рисунки, иллюстрации).

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Акимова, Е.Н. Экономика: учебное пособие / Е.Н. Акимова, А.Н. Абрамов, О.В. Шатаева, М.Н. Лавров. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 201 с. – Режим доступа: – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601574.

2. Баландина, О.В. Менеджмент организации: учебник / О.В. Баландина, А.Б. Вешкурова, Н.А. Копылова и др.; под общ. ред. С.А.Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 565 с. – Режим доступа: – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119.

3. Бусов, В. И. Управленческие решения: учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 254 с.

4. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин . — Москва : Проспект, 2022. – 320 с.

5. Иванов П. В. Менеджмент: методы принятия управленческих решений : учебное пособие для среднего профессионального образования / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 276 с.

Дополнительная литература:

6. Куприянов, Ю. В. Основы теории управления : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Куприянов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 217 с.

7. Маслова, Е.Л. Менеджмент: учебник / Е.Л. Маслова. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 333 с. – Режим доступа: – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337.

8. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 140 с.

9. Неяскина, Е.В. Экономический анализ деятельности организации: учебник для академического бакалавриата: / Е.В. Неяскина, О.В. Хлыстова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 360 с. – Режим доступа: – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576202.

10. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 269 с.

Электронные ресурсы:

11. Управленческие решения в системе управления организации. Электронный ресурс. – URL: https://spravochnick.ru/menedzhment/upravlencheskoe_reshenie/upravlencheskie_resheniya_v_sisteme_upravleniya_organizacii/

12. Стратегический менеджмент. Электронный ресурс. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068.

13. Эффективность управления. Электронный ресурс. – URL: https://dodiplom.ru/ready/26450

14. Электронный фонд. Электронный ресурс. – URL: https://docs.cntd.ru

15. Юридическая ответственность предпринимателей. Электронный ресурс. – URL: https://spravochnick.ru/pravo_i_yurisprudenciya/realizaciya_prava_i_yuridicheskaya_otvetstvennost/yuridicheskaya_otvetstvennost_predprinimateley/

Интернет-ссылки:

№	Наименование портала (издания, документа)	Ссылка
1	Административно-управленческий портал	http://www.aup.ru/
2	Учебники по менеджменту	https://fictionbook.ru/genre/uchebniki-po-menedzhmentu/
3	Федеральная служба государственной статистики	https://rosstat.gov.ru.

Руководитель: _____ / Хабриева М.Н. /
подпись расшифровка

Обучающийся задание получил: «27» 01 2023 г.

Обучающийся: _____ / Ламнова Ю.В. /
подпись расшифровка

«___» _____2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....6
ГЛАВА 1. Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии.....9
1.1. Понятие и сущность мотивации труда персонала.....9
1.2 Методы мотивации персонала в организации.....20
1.3. Особенности разработки и внедрения системы мотивации в гостиничном бизнесе.....32
ГЛАВА 2. О Анализ системы мотивации персонала в системе управления действующего предприятия в гостиничном бизнесе.....40
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....40
2.2. Анализ системы мотивации персонала.....53
ГЛАВА 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в системе управления действующего предприятия в гостиничном бизнесе.....62
3.1. Мероприятия по улучшению системы мотивации персонала.....62
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....84
ПРИЛОЖЕНИЕ.....89

ВВЕДЕНИЕ

Индустрия гостеприимства уверенно входит в число наиболее прибыльных отраслей российской экономики. Среди мер по улучшению гостиничного сервиса следует рассматривать строительство новых и модернизацию старых гостиниц, расширение спектра гостиничных услуг, улучшение качества обслуживания.

В последнее время управление персоналом приобретает особое значение, так как современные гостиничные предприятия, активно действующие в постоянно меняющейся среде, ориентированные на высокое качество услуг, все в большей степени зависят от человеческого фактора. Преуспевающие гостиничные предприятия вкладывают большие средства в развитие трудовых ресурсов, рассматривая их не как издержки, а как свои активы. Именно человеческий капитал обеспечивает конкурентоспособность и экономическую эффективность предприятий сферы гостеприимства.

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи, функции и структуру службы управления предприятия. Важнейшими функциями управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора становятся его развитие, а не только приведение численного состава работников в соответствие с наличием рабочих мест; формирование внутренней мотивации и корпоративной культуры, которая может стать сильным мотивирующим фактором.

В отелях, где работа с персоналом ведется профессионально, успешно решаются такие проблемы, как анализ кадрового потенциала и подбор кадров; планирование и контроль деловой карьеры наиболее перспективных сотрудников; профессиональная и психологическая адаптация работников; организация обучения и профессионального роста работников; управление мотивацией работников; анализ и регулирование отношений между сотрудниками, а также между руководителями и подчиненными; управление организационными конфликтами; регулирование правовых вопросов трудовых отношений.

На основании приведенных мнений можно заключить: мотив – это субъективно-объективный психологический фактор, объективно побуждающий человека к деятельности, проявляющийся как осознанно, так и неосознанно. Побуждение к деятельности, метод воздействия на персонал, направленный на достижение целей предприятия, повышение эффективности его функционирования, – это мотивация.

Развитие теории и практики управления различными субъектами всегда сопровождалось поиском методов воздействия на персонал с целью получения желаемого результата их деятельности. Одним из давних способов воздействия на человека считается метод «кнута и пряника». Со временем он трансформировался в набор экономических и административных стимулов.

Актуальность проблемы мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности гостиничного предприятия.

Проблеме разработки и внедрения технологий и методов стимулирования и мотивации в современном управлении персоналом уделяется всё больше внимания. Исследование данной проблемы и разработка оптимальных управленческих решений по поводу мотивации и стимулирования персонала, впоследствии успешно внедрённых в производство, позволит руководителям российских компаний побудить сотрудников своей организации к добросовестному и эффективному труду, что, несомненно, повлечёт за собой продуктивность деятельности и процветание фирмы.

Цель данной работы – изучить систему мотивации труда в конкретной организации и предложить мероприятия, направленные на повышение мотивации персонала.

В соответствии с поставленной целью в работе будет решаться комплекс задач:

- изучить теоретические основы управления мотивацией

сотрудников;

- оценить систему управления персоналом ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ»;
- разработать систему мотивации персонала ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ».

Предметом исследования является система мотивации персоналом в ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ».

В качестве объекта исследования взято Общество с ограниченной ответственностью «МИНИ-ОТЕЛЬ».

Методологической и информационной основой исследования являются труды российских и зарубежных экономистов, теоретиков и практиков в области анализа и управления персоналом.

Методы исследования. В представленной работе использованы общие и частные методы исследования, в том числе, описание, системный анализ изучаемых явлений и результатов и др.

Информационная база исследования включает в себя законодательные и нормативные акты Российской Федерации, Федеральной службы государственной статистики, Министерства финансов Российской Федерации, Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации, Международной торговой палаты, данные из периодических изданий по проблемам управления персоналом, финансовая отчетность исследуемого хозяйствующего субъекта. Практическая значимость исследования состоит в выявлении резервов повышения эффективности системы управления мотивацией персонала гостиничного предприятия.

Структура работы. Цель и задачи данного исследования предопределили логику и структуру работы. Работа состоит из введения, трех глав основной части, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии

1.1. Понятие и сущность мотивации труда персонала

Исследованию сущности и механизма мотивации в настоящее время посвящено большое количество работ различных ученых, которыми понятие мотивации исследуется в различных аспектах. Классическое определение мотивации подразумевает, что мотивация – это побуждение к действию, динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности[1].

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту понятие мотивации имеет различные значения. Коркина Т.А., Захаров С.И. определяют мотивацию как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации[2].

По мнению Колбас В.В мотивация – это готовность (желание) человека выполнять какую-то определенную работу, обусловленная тем, что это удовлетворяет ту или иную его потребность[3].

По определению Лугининой Н.В.это силы, существующие внутри и вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определенных действий.[4]

---

[1] Магзумова Н.В., Колесник А.Е., Аванесов А.С. Нематериальная мотивация персонала в целях повышения эффективности деятельности организации//Научный вестник Южного института менеджмента. 2021. № 1 (25). С. 71-75.

[2] Коркина Т.А., Захаров С.И. Оценка и развитие системы мотивации персонала/В книге: Конкурентоспособность и развитие социальноэкономических систем Сборник аннотаций докладов Третьей Всероссийской научной конференции памяти академика А. И. Татаркина. Под общей редакцией В.И. Бархатова, Д.С. Бенц. Челябинск, 2021. С. 6869.

[3] Колбас В.В. Мотивация как элемент системы управления персоналом в малом бизнесе//В сборнике: евразийская экономическая конференция. сборник статей II Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Гуляев Герман Юрьевич. 2020. С. 51-53

[4] Лугинина Н.В., Королева Н.П. Как разработать систему мотивации персонала для увеличения прибыли предприятия//Управление продажами. 2021. № 1. С. 44-49.

Различные определения понятия «мотивация» сформулированы также и российскими исследователями в данной области. Так, по мнению Петровец А.В, мотивация – это основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы[5].

Томилина Е.П. рассматривает мотивацию как органическую часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации.[6]

Артемьева П.А. рассматривает мотивацию в двух аспектах. С одной стороны мотивация – это психологический процесс, начинающийся с физиологической или психологической потребности, которая активизирует поведение человека или создает у него побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения. С другой стороны мотивация – это процесс целенаправленного воздействия на формирование мотивов поведения людей. В таком понимании мотивация – важнейшая функция управления, причем как на уровне общества в целом, так и на уровне отдельной организации[7].

Обобщение всех перечисленных выше определений позволяет выделить три основных подхода к определению сущности мотивации:

1. Мотивация как состояние человека (совокупность мотивов, формирование мотивов);

2. Мотивация как внешний процесс воздействия на работника с целью достижения целей организации;

3. Комплексный подход, основанный на сочетании двух предыдущих. Основные задачи мотивации персонала состоят в следующем:

---

[5] Петровец А.В., Рубан М.С., Симонин П.В. Влияние мотивации на повышение эффективности управления персоналом//Вестник науки. 2021. Т. 1. № 6 (15). С. 183-190.

[6] омилина Е.П., Эреджепова А.И. Мотивация труда персонала российских предприятий//В сборнике: Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации сборник статей XIV Международной научно-практической конференции : в 2 ч.. Пенза, 2020. С. 64-66.

[7] Артемьева П.А. Эффективная система мотивации персонала в современных условиях // Сборник материалов VI Международной научнопрактической конференции «Экономика, бизнес, инновации». 2021. С. 35—37

1. Привлечение персонала в организацию. Решение данной задачи позволяет создать конкурентоспособную систему мотивации в организации, применительно к той категории работников, в которой она нуждается.

2. Сохранение и повышение степени лояльности сотрудников организации. Решение данной задачи направлено на формирование стабильного коллектива. Стабильность коллектива является одной из основных гарантий возврата инвестиций в человеческие ресурсы. В свою очередь одним из главных факторов стабильности является удовлетворенность работников трудом. Такая удовлетворенность достигается при эффективной системе мотивации.

3. Стимулирование производительного поведения. Решение данной задачи обеспечивает направленность поведения работника на достижение организационных целей, рост результативности труда, а следовательно финансовых результатов организации.

4. Контроль за издержками на рабочую силу. Эффективная система мотивации позволяет организации контролировать затраты на персонал, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

Таким образом, функция мотивации выполняет важную роль в системе управления персоналом организации. Выполнение данной функции обеспечивает удовлетворение потребностей работников путем воздействия на мотивы их поведения, формирование производственного поведения, направленного на достижение целей организации.

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку.

К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения.

Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний. Что движет людьми, пришедшими в компанию? Какие цели личные и

профессиональные они преследуют? Чем можно их заинтересовать? Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах.

В психологии мотив это то, что активизирует поведение, либо поддерживает и направляет его. Это определение мотива отличается от обыденного представления, согласно которому мотив аналогичен причинам, объясняющим, почему человек поступил так, а не иначе, и, как правило, скрытым, а не лежащим на поверхности. Активация вся совокупность факторов, влияющих на уровень возбуждения и тонус нервной системы.

Мотивация как мотивационный менеджмент система действий по активизации мотивов другого человека. Мотивация подразумевает создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы.

Мотивирование — это, в сущности, создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы.

Мотивация труда (франц. motifпобудительная причина) это побуждение к активной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных для человека потребностей. Потребность, прежде чем стать побудительной силой к действию, т. е. прежде, чем начать регулировать поведение, должна быть осознана человеком.

Трудовая мотивация — это процесс выбора и обоснования способа участия человека в трудовой деятельности. Существует много критериев, по которым можно классифицировать мотивы: по содержанию, виду деятельности, степени устойчивости и др.

В содержательном плане мотивом может быть[8]:

а) сознательный выбор цели и средств ее достижения;

б) рациональное обоснование собственных действий;

в) определение программы поведения, ее этапов;

г) оценка возможных последствий поведения и деятельности;

[8] Батурин Ю.А., Грунина Е.В. Мотивация в системе управления персоналом предприятия//Научный альманах. 2021. № 2-1 (52). С. 21-25

д) самооценка функциональных способностей и возможностей. Схематично механизм мотивации персонала представим на рисунке. 1.

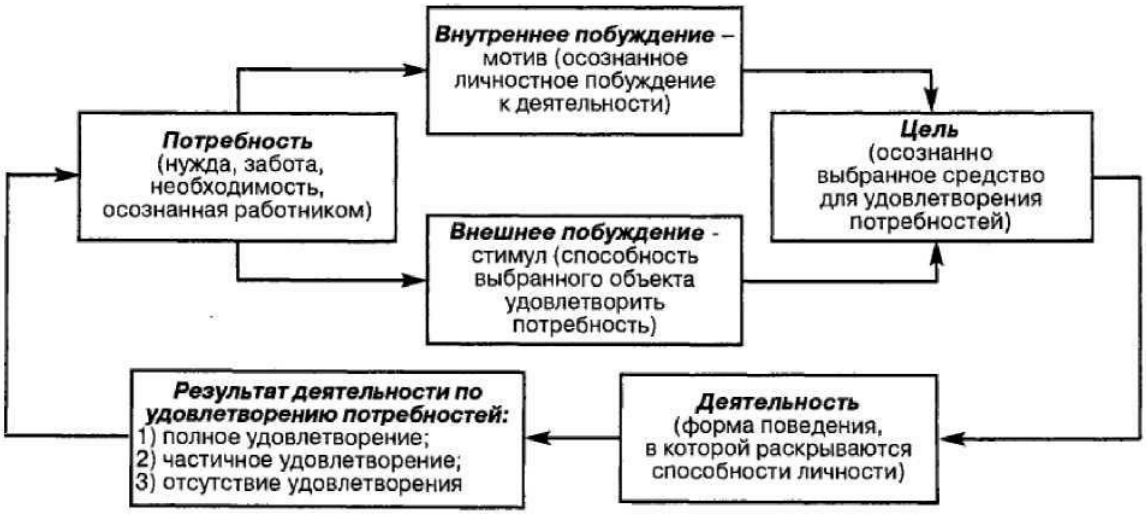


Рисунок 1 - Механизм мотивации персонала

По мнению Дейнека А. В. трудовой мотив — это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей[9].

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Мотивация процесс направленный на формирование мотива у работника, путем применения различных видов стимулов, с помощью которых достигаются цели организации.

В управлении мотивацию можно рассматривать как основной процесс управления человеком, направленный на побуждение мотивов работников и созданию стимулов для их активации к эффективному труду.

Цель мотивации это формирование и реализация комплекса условий, побуждающих человека к трудовой деятельности, направленной на достижение цели с максимальным эффектом и отдачей .

Характеристику процесса мотивации можно представить следующим образом: цели, потребности, мотивы. Цели, потребности, мотивы у людей

[9] Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 288 с.

разнообразны. Они индивидуальны для каждого сотрудника и не похожи друг на друга. Поэтому каждый менеджер должен уметь находить и использовать мотивы своих сотрудников[10].

Цели это результат деятельности человека, к которому он стремится в своей работе.

Потребности это то, что находится и возникает внутри человека, то есть это то состояние человека, при котором испытывается чувство недостаточности чего либо, необходимое для его существования. Потребность человека возникает в ходе жизнедеятельности человека, возникает и находится внутри любого человека и у каждого человека проявляется по-разному. Каждый человек удовлетворяет свои потребности по-своему. Потребности у человека возникают как осознано, так и не осознано. Но при этом не все потребности подвержены осознанию и, как следствие, устранению. Иногда потребности повторяются, при этом их степень воздействия на человека меняется. В ходе своей трудовой деятельности сотрудники предприятия стремятся к удовлетворению имеющихся у них потребностей. Большинство сотрудников считают работу одним из способов получения денег, с помощью которых они удовлетворяют имеющиеся у них потребности, такие как оплата жилья, одежды, питания и др. Работа, кроме получения денег, влияет и на социальный уровень человека в обществе, его развитие и социальный статус. Потребности человека склонны меняться, поэтому ожидать положительного эффекта повторно от успешно сработавшего метода не всегда правильно. Следовательно, создание процесса мотивации оказывающего эффект на удовлетворение потребностей человека, безграничен.

Мотивацию, рассматриваемую как процесс, можно представить в виде шести основных, следующих последовательно одна за другой, стадий:

[10] Костенко Т.Ю. Материальные и нематериальные средства и методы мотивации трудового персонала//В сборнике: наука и общество: проблемы современных исследований xii Международная научнопрактическая конференция. Сборник статей: в 2 частях. Под ред. А Э. Еремеева. 2020. С. 49-53.



Рисунок 2 – Мотивационный процесс

Так же значительное влияние на мотивационный процесс каждого конкретного человека и делающий его уникальным, оказывает:

-различие мотивационных структур каждого человека;

-уровень влияния одних и тех же стимулов;

-уровень воздействия одних мотивов над другими.

Анализируя факторы, влияющие на мотивационный процесс, можно сделать вывод, что степень удовлетворения потребностей у одних сотрудников выше, чем у других, а следовательно и результат достижения разный.

На данный момент, в теории менеджмента существует достаточное количество разнообразных теорий и подходов, которые дают свое объяснение и понимание мотива и системы мотивации в целом. Если же уделять особое внимание состоянию современной теории мотивации и стимулирования труда и трудовой деятельности, то их можно систематизировать следующим образом:

1. традиционные;

2. содержательные;

3. процессуальные.[11]

Традиционные теории мотивации применения метода «кнута и пряника», базирующегося на материальном стимулировании или наказании сотрудников. Основоположником данной теории выступил Ф.Тейлор и Г. Форд. Базовые принципы данной теории сводятся к тому, что для высокой мотивации персонала необходимо придерживать следующих правил:

- строго нормированный организованный труд;

- стремление к переходу на сдельную оплату труда при недопущении снижения сдельной ставки;

- создание равных для всех условий материальной мотивации;

- внедрение системы компенсаций повышенной оплаты труда на конвейерной работе.

К недостаткам данной теории можно отнести совершенное одинаковые условия ко всем сотрудникам в системе мотивирования. Кроме того, присутствует тенденция не принятия во внимание факторов внутренний мотивации, а лишь только доминирование материального стимулирования.

К содержательным теориям относят следующие работы:

- Иерархия потребностей Л. Маслоу. Данная теория является одной из широко распространённых теорий, в основе которой лежит формирование потребностей согласно уровням жизнедеятельности человека, причем самыми приоритетными потребностями являются первичные. По мере удовлетворения физиологически обусловленных потребностей человек стремится удовлетворить вторичные. Уровень социализации обусловливает и уровень потребностей, что позволяет увидеть пирамида А.Маслоу, представленная на рисунке 3.

[11] Костенко Т.Ю. Материальные и нематериальные средства и методы мотивации трудового персонала//В сборнике: наука и общество: проблемы современных исследований xii Международная научнопрактическая конференция. Сборник статей: в 2 частях. Под ред. А Э. Еремеева. 2020. С. 49-53.



Рисунок 3 - Пирамида потребностей по теории Л. Маслоу

Л. Маслоу выделяет потребности, образовывающие систему мотивации и побуждающие человека совершать поступки для достижения целей, формируя его мотивы. Данную закономерность отражает пирамида, где потребности распределены по уровням согласно которым, чем выше потребность расположен в пирамиде, тем больше сил требуется от человека для его удовлетворения[12].

- Теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда. Согласно данной теории существует основные три потребности, которые напрямую влияют на уровень мотивации сотрудника. Потребность достижения, или же потребность в эффективность, когда сотрудник стремится выполнять работу более результативно, чем раньше. Потребность соучастия стремления сотрудника к дружеским отношениям с окружающими людьми. Потребность во власти представляет собой желание сотрудника воздействовать и контролировать других людей. Благодаря правильному пониманию потребностей сотрудника, можно адаптировать под него систему мотивации, а также понимать какие задачи для него лучше подходят.

- Двухфакторная модель мотивации Ф.Герцберга существует две большие группы факторов: мотивирующие факторы и гигиенические факторы. К первой группе факторов относится стремление сотрудника в признании, продвижении и самореализации сотрудника на рабочем месте. Вторая группа факторов

[12] Мамычев В.А., Мамычева Д.А. Оплата труда как основной элемент мотивации персонала//Вестник современных исследований. 2020. № 5.2 (20). С. 240-241.

описывают окружение сотрудника и затрагивает такие аспекты, как справедливое распределение заработной платы, руководства, технические аспекты, условия работы, ее надежность и стабильность.

Следует отметить то, что процессуальные теории в отличие от содержательных в своем развитии уделяли особое внимание самому процессу мотивации и тому, как сотрудник прилагает усилия для достижения целей и какой выбирает при этом тип поведения, так как только лишь совершенное понимание имеющихся потребностей у сотрудника не дает гарантии, что мотивация будет полностью направленна на достижение желаемых для организации целей и задач. На данном этапе развития управленческих наук существует следующий ряд процессуальных теории:

- Теория ожиданий В. Врума говорит о том, потребности сотрудника не являются единственным источником мотивации, а необходимо то, чтобы его активная деятельность действительно привела бы к получению желаемого. Ожидание того, что приложенные усилия приведут к желаемому результату, который будет оценен и вознагражден соответствующим образом это ключевые факторы, влияющие на мотивацию. Чем сильнее каждый из факторов, тем выше мотивация.

- Теория справедливости Дж. Адамса гласит о том, что сотрудника субъективно подходят к оцениваю соотношения между затраченными усилиями и полученными вознаграждением за достижение цели, а также склонны сравнивать это же соотношение с другими сотрудниками, выполняющих аналогичную работу. Результатом данного сравнения может послужить следующие реакции на несправедливость: сокращение прикладываемых усилит, попытка добиться увеличения вознаграждения, снижение самооценки, попытка повлиять на трудовую деятельность других работников, выбор другого объекта для сравнения, попытка перейти в другое подразделение или компанию.

Менеджер должен отслеживать на постоянной основе возникновения подобных противоречий и вовремя их ликвидировать[13].

- Теория мотивации Дугласа Мак Грегора сформулированы две теории: теория «Х» и «У», каждая из которых объясните модели поведения сотрудника с двух противоположных сторон. Теория «Х» утверждает, что сотрудники не заинтересованы в рабочем процессе и не готовы брать на себя ответственность, и их действиями руководит чувство страха и деньги. Согласно теории «У», сотрудники активны и инициативны и могут быть задействованы в творческом труде, если подобрана правильная мотивация. Данные теории представляют собой целостный подход мотивации персонала, так как для грамотного управления менеджер должен применять обе теории вместе и помогать своим сотрудникам перейти из одного состояния в другое.

Развитие и становление всех этих теорий обусловлено специфичным условиями формирования различных периодов экономических отношений, которые, в свою очередь, послужили отправной точкой для возникновения определенных мотивов и стимулов трудовой деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на мотивацию оказывает влияние психологические и физиологические потребности сотрудника, которые и лежат в ее основе, поэтому в теории менеджмента для повышении эффективности и результативности управления менеджеру необходимо анализировать мотивы сотрудников для понятия исходных причин выбора целей в процессе трудовой деятельность, чтобы грамотно выстраивать систему мотивации. Для улучшения эффективности деятельности организации, менеджер должен понимать сущность происхождения мотивов трудового поведения и характер мотивации. Чтобы система мотивации работала, прежде всего необходимо понимать, на что оказывают влияние факторы и причины объективного характера. Именно поэтому необходимо тщательно подходить к

[13] Ланская А.В. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала//Экономическая среда. 2020. № 1 (23). С. 4-8

выбору системы мотивации, что позволит улучшить мотивацию работников и получить необходимый результат.

1.2 Методы мотивации персонала в организации

«Методы мотивации персонала — это способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации. Эти методы основаны на действии законов и закономерностей управления; они предполагают использование управленческим аппаратом фирмы различных приемов влияния на персонал для активизации его деятельности»[14].

Существует множество методов мотивации персонала, их разнообразие в основном зависит от степени развития системы мотивации и управления компанией, а также от особенностей ее развития. Менеджеры организации с помощью методов мотивации воздействуют на сознание сотрудников, на их интересы социального, религиозного и эстетического характера, и тем самым влияют стимулирование трудовой деятельности.

В менеджменте существует несколько классификаций методов мотивации. На рисунке 4 представлена классификация методов управления мотивацией персонала.

14



Рисунок 4 - Классификация методов управления мотивацией персонала

Данная классификация строится по принципу ориентации воздействия па различные потребности. В соответствии с классификацией, представленной на рисунке 4, выделяют организационно-административные, экономические и социально-психологические методы управления мотивацией сотрудников.

Рассмотрим каждый из методов более подробно.

Первыми выделяют организационно-административные методы.

Отличительной чертой данной подгруппы методов является то, что они основаны на директивных указаниях вышестоящего руководителя.

«Организационно-административные методы основываются на иерархичности системы управления», подчинении высшему руководству, и являются «методами властной мотивации» с возможностью принуждения[15]. Эти методы предназначены в основном для организационного планирования, нормирования, инструктажа, распорядительства, контроля. Следование законам и нормативным актам, принятым в государстве является обязательным для

[15] Ланская А.В. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала//Экономическая среда. 2020. № 1 (23). С. 4-8

данного вида мотивации. Также, властная мотивация четко определяет права и обязанности руководителей и подчиненных, не допуская отказа подчиненных от выполнения распоряжения руководителей, так как это бы ставило под сомнение репутацию последних. «Организационно-распорядительные методы направлены на обеспечение эффективной деятельности управления любого уровня на основе его научной организации»[16].

Следующей подгруппой методов управления мотивацией персонала являются экономические методы, которые используют исключительно экономические стимулы для мотивации сотрудников. «Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы»[17]. Данная подгруппа

методов основывается на том, что деятельность любой организации происходит в соответствии с определенным планом работ, который должны выполнять работники предприятия. Планирование показателей деятельности неразрывно связано с экономическим стимулированием труда, проявлением которого является рациональная система оплаты труда, которая предусматривает положительные или отрицательные санкции за перевыполнение или невыполнение плана.

Последней подгруппой согласно классификации методов управления мотивацией персонала являются социально-психологические методы, которые применяются для стимулирования социальной активности сотрудников компании. Эта подгруппа методов «включает в себя множество приемов и способов, которые были разработаны пауками, занимающимися изучением человека, такими как социология и психология»[18].

---

[16] Кушнарева И.В., Бугаева М.В. Повышение эффективности управления персоналом с применением современных методов мотивации//Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 2. С. 100-107.

[17] Петкина Н.В. Формирование оптимальной модели мотивации сотрудников//Проблемы науки. 2021. № 3 (39). С. 98—102

[18] Мордвинова Е.Л., Ростовцева И.А. Эффективное командообразование с помощью методов мотивации//Наука и образование сегодня. 2021. № 5 (40). С. 45-51.

К этим методам относятся методы интервьюирования и анкетирования, проведение опросов и тестирования и др. Социально-психологические методы базируются на использовании социальных механизмов управления и заключаются в использовании неформальных инструментов в процессе управления, как отдельным сотрудником, так и целым трудовым коллективом.

В процессе реального управления организацией необходимо комплексно применять вес вышеперечисленные методы, нс отдавая предпочтения какому-то одному методу. Поскольку, если в процессе управления персоналом придерживаться только организационно-административных и экономических методов мотивации персонала, то это нс позволит развивать творческую активность сотрудников в процессе достижения целей компании. Эффективное применение всего комплекса мер напрямую зависит от навыков и профессионализма менеджера.

Кроме данной классификации методов управления мотивацией существуют и другие классификации. Например, методы мотивации можно подразделить на материальное и нематериальное стимулирование. Данная классификация представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 - . Классификация методов мотивации персонала организации

Согласно классификации, представленной на рисунке 5, методы мотивации персонала подразделяются на две группы. Материальное стимулирование представлено денежными и неденежными методами, неденежные методы в свою очередь подразделяются на социальные и функциональные методы. Нематериальное стимулирование представлено социально-психологическими и творческими методами, а также возможностью сотрудников иметь свободное время. Рассмотрим подробнее каждую группу методов.

«Материальное стимулирование регулирует поведение люден при помощи различных видов материальных поощрений»[19]. Основополагающим методом денежного материального стимулирования является выплата заработной платы, которая представляет собой главный источник повышения благосостояния

[19] Милащенко О.Ю. Методы мотивации и раскрытие потенциала персонала//В сборнике: наука в современном обществе: закономерности и тенденции развития сборник статей Международной научнопрактической конференции. Уфа, 2021. С. 237-239.

работников компании. Чаще всего заработная плата состоит из основной и дополнительной заработной платы, а также из других поощрительных и компенсационных выплат, если это предусмотрено в организации. Основная заработная плата представляет собой денежное вознаграждение за выполненную работу, она может представлять собой тарифную ставку (оклад) или сдельные расценки. Дополнительная заработная плата представляет собой денежное вознаграждение за труд сверх установленной нормы. Чаше всего дополнительная заработная плата предоставляется в форме премий за выполнение плана. Также на многих предприятиях предусмотрена система бонусов, в соответствии с которой работникам предоставляются разовые выплаты из прибыли. Другим материальным денежным методом является система участия сотрудников в прибыли компании, посредством которой работники, реально воздействующие на прибыль, получают выплаты из поощрительного фонда.

Материальное стимулирование это совокупность различного рода материальных благ, получаемый сотрудниками за вклад в результаты деятельности предприятия, то есть повышении производства, увеличении прибыли, улучшении результативности работы предприятия за счёт своего профессионализма, творческого подхода и соблюдения всех правил и предписаний.

Материальное стимулирование может выражаться в виде денежных средств, премий, бонусов и надбавок, а также дополнительных условий к социальному пакету.

Создание системы материального стимулирования должно решать следующие задачи:

– максимизация прибыли через перевыполнение намеченных планов путем достижения слаженной работы коллектива;

– создание условий, стимулирующий проявление преданности работников организации;

– формирование рабочей атмосферы, побуждающей работников проявлять инициативность;

– разработка системы штрафов за несоблюдение рабочей дисциплины;

– привлечение и удержание работников, обладающих высоким уровнем профессиональной квалификации.

Решение этих задач также должно способствовать:

– улучшению показателей результатов деятельности, качества выполненных работ и предоставленных услуг;

– повышению способности работника принимать оптимальные решения в условиях чрезвычайных ситуаций;

– увеличению уровня социальной защиты;

– созданию положительного имиджа предприятия;

– формированию положительного микроклимата организации[20].

Как правило, основным методом материального стимулирования является премиальное вознаграждение, величина которого рассчитывается на основе коэффициента трудового участия каждого работника. Такой способ расчета имеет ряд достоинств и недостатков. Достоинствами являются достижение морального удовлетворения за счет самореализации, увеличение результативности производства посредством нежелания персонала портить свою репутацию, возникновение конкурентной среды. Недостатками выступают невозможность применения общего коэффициента трудового участия, связанная с особенностями некоторых видов деятельности, возможность недооценки вклада молодых специалистов и опытных сотрудников, что может оказать негативное влияние па общее настроение коллектива.

Следовательно, для устранения вероятности появления подобных недостатков, на практике применяются различные системы подсчета для определения оптимальной оценки вклада каждого работника в успех

[20] Саенко И.И., Мартыненко О.А. Методы мотивации и стимулирования персонала в зарубежных странах//Colloquium-journal. 2021. № 1-7 (25). С.26-27.

организации. Для этого на предприятиях разрабатываются индивидуальные принципы материального стимулирования.

Задачей успешного руководителя является формирование системы оплаты труда, стимулирующую плодотворную работу всего персонала, а также способствующей получение максимально эффективной деятельности.

Такая система оплаты труда должна базироваться на следующих принципах:

-наличие взаимосвязи между ответственностью работника, сложности труда и его заработной платы;

-принцип повышения заработной платы;

-принцип стабильности;

-наличие гибкой системы премиального вознаграждения за результаты труда;

-устранение возможных задержек оплаты труда[21]. Виды и способы материальной мотивации персонала:

Заработная плата, ставка, оклад.

Центральную роль в структуре материального стимулирования работника играет заработная плата, являющаяся главным источником дохода для большей части работающего населения. Повышенная заработная плата как фактор стимулирования персонала способствует формированию личной заинтересованности сотрудников в повышении качества товаров, влияет на конечный результат деятельности организации и минимизирует текучесть кадров.

Чистый оклад или ставка представляют собой заработную плату без дополнительных выплат, и характеризуют минимальный размер доходов для определенной должности, установленный законодательством.

[21] Попова В.Н. Анализ способов мотивации персонала на российском рынке труда//Аллея науки. 2020. Т. 1. № 3 (19). С. 176-179

Тарифная ставка применяется при условии наличия определенной нормы выработки за период времени, а оклад учитывает исполнение должностных обязательств.

Размер оклада или ставки, как правило, сравнительно небольшой, поэтому для наиболее плодотворной мотивации сотрудника необходимо разработать программу дополнительного материального стимулирования.

Премии. Самым распространенным видом материального стимулирования является выплата премий. Характерными чертами этого вида являются:

-неустойчивость. Премия не обязательное явление.

-размер премии чаще всего зависит от аналитического балла, характеризующего результат труда.

-обеспечение оперативного реагирования персонала на выполнение сложных задач или изменение условий труда.

На практике внедрение премирования как средства материального стимулирования приносит отличные результаты, а отсутствие возможности дополнительного получения дохода резко снижает заинтересованность сотрудников в увеличении показателей результатов деятельности фирмы.

Льготы и скидки. Широкое распространение получили неденежные формы материального стимулировании, получившие название бенефитов, и образующие дополнительные условия к социальному пакету, которые, наряду с установленными государством, предоставляет сама организация. В качестве бенефитов могут выступать различные льготы и скидки, нацеленные на удовлетворение потребностей человека. Например, это:

-оплата расходов на мобильную связь, проезд или питание;

-возможность получения негосударственного пенсионного обеспечения;

-специальные условия обязательного медицинского страхования работника;

-снабжение путевками в санатории, базы отдыха;

-предоставление служебного жилья, погашение арендной платы или выгодных условий кредитования;

-предоставление возможности получения дополнительного образования[22].

Подарки. Подарки в системе материального стимулирования выступают как средства повышения имиджа предприятия.

В качестве подарков могут быть представлены небольшие презенты на праздники или лотереи для сотрудников с целью поднятия их морального духа.

Штрафы. Штраф это регламентированное наказание за нарушение трудовой дисциплины. Виды нарушений, предусматривающие лишение премии:

-отсутствие на работе без уважительной причины;

-появление в состоянии алкогольного опьянения на рабочем месте;

-невыполнение должностных инструкций;

-нанесение вреда имуществу организации в результате халатного отношения;

-конфликтное поведение;

-акты воровства.

Остальные виды провинностей предусматривают денежные взыскания.

Вот некоторые из них:

-систематические опоздания;

-просроченные медицинская книжка;

-нарушение правил техники безопасности и охраны труда;

-отказ от выполнения указов начальства.

Рассмотрим правила применения материального стимулирования

Ранжирование персонала.

Важной частью эффективной системы материального стимулирования является ранжирование персонала, с помощью которого оценивается важность

[22] Ситжанова, А. М. Инновации в управлении человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов : [16+] / А. М. Ситжанова, Т. И. Лабужская. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 244 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691719 (дата обращения: 04.02.2023). – Библиогр.: с. 224-227.

должностей в работе всей организации. Распределение фонда материального стимулирования базируется на этом принципе с использованием штатного расписания.

Достоинством использования этого метода является повышение мотивации работника продвинуться по служебной лестнице, повысить квалификацию. Таким образом, преимуществом такого правила выступает чувство справедливости и прозрачности распределения фонда оплаты труда.

В любой организации перед руководителем стоит проблема выбора оптимального способа оплаты труда, который должен учитывать особенности технологического процесса, характер применяемых норм по оценке качества продукции или услуг.

Наиболее распространенными мотивационными схемами оплаты труда являются:

-Сдельная форма оплаты труда. Заработок полностью зависит от количества выпущенной продукции и предоставленных услуг. Чаще всего этот метод применяется при больших объемах производства.

-Оклад + процент. В отличие от предыдущего гарантирует новому сотруднику минимальный доход в случае его неэффективной деятельности.

«К неденежным социальным методам относятся медицинское и страховое обслуживание, предоставление бесплатного питания, оплата проезда и пр.»[23].

Данная подгруппа методов является для сотрудников гарантом дальнейшего благополучия, а также позволяет сотрудникам чувствовать себя защищено в вопросах охраны жизни и здоровья. А такие методы, предоставления бесплатного питания и транспорта, позволяют повысить лояльность сотрудников

К компании и повысить уровень их удовлетворенности условиями труда в организации.

[23] Скиба Е.В., Жиронкина А.В. Мотивация персонала как элемент культуры компании//В сборнике: Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации сборник материалов национальной студенческой научно-практической конференции. Курск, 2021. С. 108-110.

Под нематериальным стимулированием понимаются поощрения, которые представлены не в форме денежных средств, а в форме побуждающих к действию возможностей или выражения благодарности руководства компании за проделанную работу'. Нематериальное стимулирование является рычагом управления лояльностью сотрудников компании и их удовлетворенностью трудом, однако, не стоит думать, что нематериальное стимулирование не требует финансовых вложений со стороны предприятия.

«Моральное стимулирование – это стимулирование труда, которое регулирует поведение работника па основе использования предметов и явлении, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующее повышению его престижа»[24].

«Стимулирование свободным временем стимулирование, которое регулирует поведение работника на основе изменения времени его занятости. Данный вид стимулирования подразумевает предоставление за активную и творческую работу дополнительных выходных и увеличение отпуска, право выбора времени отпуска, сокращение длительности рабочего дня при высокой производительности труда».

Таким образом, существует множество различных методов мотивации персонала компании, основной целью которых является повышение эффективности деятельности работников. Развитая система мотивации в компании использует, как правило, все вышеперечисленные методы, поскольку именно их комплексное применение позволяет поддерживать уровень мотивации персонала на должном уровне.

[24] Яндиев Х.А. Управление персоналом: мотивация труда//Экономика и предпринимательство. 2020. № 8 (97). С. 1008-1012.

1.3. Особенности разработки и внедрения системы мотивации в гостиничном бизнесе

Выбор показателей и методов оценки эффективности системы мотивации, как правило, определяется целями, ради которых эта система внедрена в компании. Специалисты в области управления персоналом выделяют три основные группы целей мотивации персонала:

1) привлечение и удержание работников;

2) повышение эффективности труда;

3) повышение исполнительской дисциплины.

Показатель эффективности – это количественная или качественная характеристика работы объекта управления (работника, структурного подразделения, предприятия), определяющая степень эффективности управленческого воздействия. Показатель должен быть:

• валидным, то есть соответствовать поставленным целям и задачам системы мотивации;

• информативным, то есть с определенной степенью вероятностью оценивать фактическое состояние системы управления и прогнозировать ожидаемый результат в будущем;

• доступным для сбора исходных данных и последующего анализа;

• отслеживаемым в динамике. Значение того или иного показателя в конкретный момент времени само по себе является мало значимым. Для принятия обоснованных управленческих решений показатели важно анализировать в динамике, поэтому методика их получения должна быть практически неизменной (или с незначительными модификациями), а форма сбора, накопления и анализа информации – удобной в применении.

Таким образом, помимо целей исследования выбор показателей и их количество зависят от степени доступности информации, временных затрат на ее сбор и обработку, а также от используемой классификации видов эффективности. Основываясь на применении принципа комплексности, стоит

выделить три вида эффективности системы мотивации: экономическую, социальную и целевую. Рассмотрим каждый из указанных видов.

Согласно ISO 9000:2000 эффективность – это соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов (затрат), имеющих отношение к их достижению. Соответственно, общая формула эффективности может иметь следующий вид:

Эффективность = Результат / Затраты.

Как правило, эффективность выражается в долях или процентах.

Для оценки результата на уровне предприятия можно использовать показатель прибыли, дохода за конкретный период времени. Результат можно соотносить с затратами того или иного вида. В частности, для предприятия важны затраты труда, производственных площадей, оборотных средств и др. От вида рассматриваемых затрат зависят частные показатели эффективности: рентабельность, фондоотдача, производительность труда, материалоемкость, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений и т. д. Все перечисленные показатели относятся к показателям экономической эффективности.

Экономическая эффективность, как правило, интересует руководство компании в первую очередь, ведь для принятия управленческих решений нужно понимать, является ли то или иное кадровое изменение экономически целесообразным. К сожалению, рассчитать экономическую эффективность мотивационных программ в чистом виде трудно из-за сложности оценки в денежном выражении результата, являющегося следствием внедрения той или иной мотивационной программы. Понятно, что таким результатом может стать прирост дохода или прибыли компании за отчетный период, но на эти показатели влияет большое количество факторов, лишь одним из которых является система мотивации. В связи с этим показатели экономической эффективности мотивационных программ, приведенные в табл. 1, обычно носят косвенный характер.

Затраты на внедрение системы мотивации рассчитать проще, поскольку учет таковых ведется постоянно. Их можно разделить на следующие виды:

• затраты на оплату труда работников, занятых в реализации системы мотивации;

• затраты на обеспечение материальных и нематериальных факторов системы мотивации;

• затраты на разработку и создание инфраструктуры системы мотивации.

Таблица 1

Основные показатели экономической эффективности и формулы их расчета

Показатель	**Формула расчета**
Производительность труда (ПТ)	ПТ = Q / $Ч_{с.сп.}$, где Q – объем работы; $Ч_{с.сп.}$ – среднесписочная численность персонала
Коэффициент опережения ($К_{оп.}$)	$К_{оп.} = Т_{п.т.} / Т_{з.п.}$, где $Т_{п.т.}$ – темпы роста производительности труда; $Т_{з.п.}$ – темпы роста заработной платы
Доля заработной платы в себестоимости продукции / в совокупных затратах ($\%_{з.п.}$)	$\%_{з.п.} = Ф_{з.п.} / С$ $\%_{з.п.} = Ф_{з.п.} / З$, где $Ф_{з.п.}$ – фонд заработной платы, руб.; С – себестоимость продукции, руб. З – совокупные затраты, руб.
Зарплатоемкость (ЗЕ)	ЗЕ = $Ф_{з.п.}$ / В, где $Ф_{з.п.}$ – фонд заработной платы, руб.; В – выручка от реализации продукции, руб.

Основным показателем эффективности использования человеческого ресурса является производительность труда. Его рост служит косвенным подтверждением эффективности применяемых мотивационных программ. Объем работы можно оценивать как в натуральном измерении (в штуках, тоннах, километрах, квадратных метрах, литрах и др.), так и в стоимостном (в рублях).

Показатель опережения отражает соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы. В норме он должен быть больше единицы. В этом случае можно предположить, что материальное стимулирование в компании успешно решает задачу повышения экономической и производственной отдачи от персонала.

Если показатель опережения откорректировать, обозначив в знаменателе темпы роста затрат на персонал в целом, то при аналогичном расчете можно будет сделать вывод по поводу эффективности кадровой политики в целом, так

как в эти затраты войдут все виды расходов на персонал (подбор, обучение, нематериальное стимулирование, оценка и работа с кадровым резервом и т. д.).

Если темпы роста затрат на персонал за отчетный период превышают темпы роста производительности труда, руководству следует задаться вопросом: целесообразно ли вкладываться таким образом в развитие персонала, дает ли это компании экономический эффект?

Управленческие ситуации, в которых коэффициент опережения может быть менее единицы, имеют место, например, когда при неудовлетворительной кадровой политике за прошлый период руководство принимает решение инвестировать в кадры. В таком случае может пройти два-три года, прежде чем коэффициент опережения приблизится к нормативным значениям.

Еще одним важным косвенным показателем экономической эффективности мотивационных программ может быть доля заработной платы в себестоимости продукции/совокупных затратах на персонал. При проведении экономико-статистического анализа экономисты по труду предварительно определяют нормативные значения данного показателя. Желательно иметь такую статистику по предприятиям отрасли, но, к сожалению, подобная информация не всегда доступна для анализа. Этот показатель позволяет учитывать и планировать затраты на заработную плату, отслеживать, чтобы фонд заработной платы не превышал заданных нормативов. В различных отраслях бизнеса затраты на заработную плату варьируются в диапазоне от 20 до 60% от совокупных затрат. Они остаются самыми весомыми в бюджете любого предприятия, задействованного в сфере реальной экономики.[25]

С развитием менеджмента стал интенсивно развиваться подход к оценке социальной эффективности, выражающей социальный результат управленческой деятельности. Правда, здесь до сих пор не наблюдается какого-либо единства, так как метод оценивания определяется тем, что именно в каждом конкретном случае будет принято за показатель социальной эффективности.

[25] Цой Д.Г., Пьянкова Л.А. Мотивация и стимулирование труда персонала // Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Роль и место информационных технологий в современной науке». 2021. С. 189-193

По общему определению социальная эффективность управления характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива, степень удовлетворенности персонала различными аспектами труда.

В табл. 2 приведена расширенная классификация показателей социальной эффективности. Для конкретного предприятия могут быть выбраны наиболее существенные показатели, актуальные в данный момент.

Таблица 2

Классификация показателей социальной эффективности

Группа показателей	**Показатели социальной эффективности**
Удовлетворенность работников различными аспектами труда	Удовлетворенность уровнем заработной платы. Удовлетворенность системой социальной защищенности. Удовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями труда. Удовлетворенность организационно-трудовыми условиями труда. Удовлетворенность отношениями в коллективе. Удовлетворенность содержанием и значимостью труда. Удовлетворенность системой вознаграждения и признания заслуг. Удовлетворенность системой карьерного развития. Удовлетворенность системой профессионального развития. Удовлетворенность конкретными кадровыми мероприятиями и т. д.
Текучесть кадров	Текучесть кадров в целом по предприятию. Текучесть кадров в структурных подразделениях.
Санитарно-гигиенические условия труда	Температурный режим. Освещенность рабочих мест. Уровень шума. Запыленность помещений. Обеспеченность работников санитарно-гигиеническими помещениями и т.д.
Организационно-трудовые условия труда	Уровень дисциплины труда. Уровень исполнительской дисциплины. Уровень травматизма работников. Уровень заболеваемости работников. Удельный вес нормируемых операций. Уровень оснащенности рабочих мест. Уровень механизации и автоматизации труда. Уровень компьютеризации административно-управленческого труда. Напряженность и интенсивность труда. рациональность режимов труда и отдыха. Удельный вес творческих операций. Удельный вес неквалифицированного труда. Обеспеченность работников нормативной документацией. Соотношение формальных и неформальных структур управления и т. д.
Социально-психологические условия труда	Морально-психологический климат в коллективе. Уровень конфликтности в отдельных подразделениях и на предприятии в целом. Участие работников в управлении (выработка и принятие управленческих решений). Трудовая и общественная активность работников. Уровень вовлеченности и лояльности персонала и т. д.
Социальная защищённость работников	Жилищные условия работников и членов их семей. Обеспеченность детскими дошкольными учреждениями. Обеспеченность медицинской помощью. Обеспеченность путевками в санаторно-оздоровительные учреждения. Обеспеченность дополнительными пенсионными гарантиями и т. д.
Профессионально-квалификационная структура персонала	Общеобразовательный уровень работников. Профессиональный уровень работников. Уровень квалификации работников. Уровень общей культуры работников. Доля работников, прошедших повышение квалификации. Доля работников с удовлетворительными результатами аттестации и т. д.

Показатели социальной эффективности управления определяют с помощью анализа экономической и статистической отчетности, анкетирования и интервьюирования работников, метода экспертных оценок, метода

наблюдения и других методов. При этом одни показатели определяются с известной степенью условности, а другие вообще не могут быть выражены количественно.

Обобщающий (интегральный) показатель социальной эффективности управления можно получить путем суммирования произведения оценок частных показателей на соответствующие весовые коэффициенты.

Результативность или показатели целевой эффективности. Наряду с понятием эффективности используется понятие результативности. Согласно стандартам ISO серии 9000:2000 результативность определяется как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. Чем точнее достигается поставленная цель, тем выше результативность. В связи с этим результативность можно иначе обозначать как целевую эффективность. Соответственно, общая формула результативности может иметь вид:

Результативность = Результат / Цель.

При достижении цели эффективность будет равна 100%. Так, если руководство компании запланировало уровень годовой прибыли в размере 10 млн. руб., а фактическая прибыль получена в размере 11 млн. руб., то результативность по данному критерию составит 110%.

Этот метод хорошо использовать в компаниях, применяющих системы KPI, и особенно при оценке тех должностей, где видна четкая зависимость между стимулом и реакцией. При оценке целевой эффективности также нужно делать поправку на влияние других факторов, поэтому рекомендуется проведение экспертных опросов.

Таким образом, принципиальные отличия экономической эффективности от целевой (результативности) следующие:

• экономическая эффективность требует достижения не столько цели, сколько результата за счет минимальных затрат;

• для измерения результативности необходимо иметь четко определенные цели и планы.

Создать при разработке и внедрении мотивационных программ идеальную систему мотивации невозможно. Однако руководству компании по силам разработать и применять эффективные методы стимулирования персонала. Для этого необходимо четко определить цели и задачи внедрения системы мотивации, подобрать в соответствии с ними показатели эффективности и разработать методологию предварительной (прогнозной), текущей и завершающей оценки системы.

Выводы по главе 1

Итак, в данной главе были представлены теоретические основы управления мотивацией сотрудников. Персонал - совокупность всех работников организации, которые заняты выполнением тех или иных обязанностей. управление персоналом есть возможность рассматривать в качестве процесса разработки и последующей практической реализации мер, направленных на обеспечение эффективного применения потенциала каждого сотрудника, и в то же время как деятельность управленческого персонала фирмы.

Исходя из складывающейся в настоящее время организационно-экономической и социально-психологической природы мотивации труда работников, некоторые исследователи отметили наличие таких видов мотивов труда: материальные; социальные; духовные.

Составлен перечень методов для повышения мотивации персонала в гостинице: материальная мотивация и нематериальная мотивация.

Таким образом, грамотная разработка системы мотивации персонала повышает уровень продаж, уменьшая при этом текучку кадров, в то время как неверный подход – прямой путь к разорению.

ГЛАВА 2. О Анализ системы мотивации персонала в системе управления действующего предприятия в гостиничном бизнесе

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Компания ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ» расположена по адресу: 127006, Москва, ул. Долгоруковская, д. 40. Основной вид деятельности компании - 55.10 - Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания. Дополнительно в компании ведутся следующие виды деятельности: Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

– 46.19 Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров

– 46.90 Торговля оптовая неспециализированная

– 47.11 Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах

– 47.19 Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах

– 47.29.39 Торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах, не включенными в другие группировки

– 47.7 Торговля розничная прочими товарами в специализированных магазинах

– 47.79 Торговля розничная бывшими в употреблении товарами в магазинах

– 47.8 Торговля розничная в нестационарных торговых объектах и на рынках

– 47.9 Торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков

– 47.99 Торговля розничная прочая вне магазинов, палаток, рынков

– 56.10 Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания

– 56.10.1 Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания

– 56.10.3 Деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах

– 56.29 Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания

– 56.30 Подача напитков

– 77.21 Прокат и аренда товаров для отдыха и спортивных товаров

– 77.29 Прокат и аренда прочих предметов личного пользования и хозяйственно-бытового назначения

– 77.29.1 Прокат телевизоров, радиоприемников, устройств видеозаписи, аудиозаписи и подобного оборудования

– 77.29.2 Прокат мебели, электрических и неэлектрических бытовых приборов

– 77.29.9 Прокат прочих бытовых изделий и предметов личного пользования для домашних хозяйств, предприятий и организаций, не включенных в другие группировки

– 77.39.2 Аренда и лизинг прочих машин и оборудования, не включенных в другие группировки

– 96.01 Стирка и химическая чистка текстильных и меховых изделий

– 96.09 Предоставление прочих персональных услуг, не включенных в другие группировки.

Гостиница предлагает 104 комфортабельных номера европейского качества с круглосуточным обслуживанием, оснащенные телевидением, системой беспроводного Интернета WI-FI, телефоном с междугородним и международным доступом, мини-баром, феном. Структура номерного фонда гостиницы представлены в табл. 3. Номера различных категорий отличаются общей площадью, оборудованием, набором мебели и дополнительными услугами, входящими в стоимость номера (таблица 3).

Таблица 3

Структура номерного фонда ООО « МИНИ-ОТЕЛЬ»

Категория номера	**Количество номеров**	**Количество мест всего**
Люкс (2-х местный)	10	20
Одноместный 1 категории	18	18
Двухместный 1 категории	14	28
Одноместный 2 категории	23	23
Двухместный 2 категории	23	46
Одноместный 3 категории	8	8
Двухместный 3 категории	4	8
Трехместный 3 категории	4	12
Всего:	104	153

Так, если телевизорами, холодильниками и телефонами оснащены все номера, - то кондиционером - лишь номера класса «люкс» и «первой категории». Услуги мини-бара предлагаются также только в номерах «люкс», «первой категории» и 1-мест. номерах, что связано с системой учета продуктов. Туалетными наборами обеспечиваются номера«люкс» «первой» и «второй категории».

Перечень дополнительных услуг, предоставляемых ООО « МИНИ-ОТЕЛЬ»:

- обслуживание в номерах 24 часа в сутки;
- заказ такси;
- сейф на рецепшн;
- камера хранения багажа;
- ресторан-бар;
- визовая поддержка;
- интернет;
- конференц-зал.

Структура управления ООО « МИНИ-ОТЕЛЬ» представлена на рисунке 3. В гостинице присутствует линейно-функциональная структура управления организацией. Численность персонала – 78 человек.



Рисунок 6 – Организационная структура управления ООО « МИНИ-ОТЕЛЬ»

Службы и подразделения гостиницы:

1. Отдел приема и размещения:

Служба приема и размещения является по сути важной структурой гостиницы. В обязанности сотрудника данной сферы входит:

- прием звонков, факсов;
- бронирование номеров;
- заселение и выселение гостей.

Приходя на работу первым делом сотрудник должен изучить журнал с записями за предшествующую смену. В этом журнале отражаются сведения, касающиеся того, что именно случилось за смену, узнать об обращениях гостей, которые обращались в службу, но оказались не удовлетворены по тем или иным причинам. Перед работой требуется изучить сведения касаемо наличия свободных мест и заявок на текущие сутки. На основании документов администратор ведет учет использования номерного фонда. Служба приема и размещения должна обеспечивать максимальную загрузку гостиницы, не допуская необоснованных простоев. При регистрации и оформлении выезда производятся расчеты за проживание в гостинице и дополнительные услуги. При выписке проверяют счет гостя, уточняют все его расходы за время проживания

и принимают оплату. Очень важен контроль за выездом, чтобы не допустить отъезда гостей, которые не заплатили по счету.

2. Отдел бронирования:

Для отдела бронирования предусмотрены все необходимые функции. Под рукой всегда информация об остатке свободных номеров или мест на любой период времени. Например, кнопка «Загрузка по дням» показывает остаток свободных номеров на каждый день, что позволяет быстро оценить загрузку на месяц вперед.

В гостинице обслуживание гостей начинается уже с бронирования. При этом под бронированием понимают осуществление предварительного заказа номеров и мест в гостинице. На деле функции бронирования возложена оказывается обычно на менеджером отдела бронирования или на службу приема и размещения гостей. Обычно приезжающие в гостиницу туристы или

бизнесмены, которые не хотят сталкиваться со сложностями найма временного жилья, связываются с такой службой и подают заявку на бронирование для себя отдельного номера или места в гостиничном номере.

К числу функций службы бронирования в первую очередь относят следующие функции:

- прием заявок и проведение их последующей обработки;
- составление графиков заезда гостей, ведение карты движения номерного фонда;
- прием заявок проводится по телефону, почте, при посредстве компьютерных систем бронирования. В заявках должны быть в первую очередь такие сведения: дата и время заезда; приблизительная дата и время отъезда; общее количество гостей;
- категория номера (люкс, апартамент, эконом, бизнес-класс);
- услуги питания (завтрак, полный пансион);
- услуги, которые предоставляются гостям в номере (наличие в номере сейфа, холодильника, телевизора, душа и т.д.);

− фамилия и инициалы того, кто будет оплачивать счет (либо наименование организации);

− цена (при ее оказании нужно точно определить, за что именно платит гость - за каждого проживающего, за номер, за размещение, за размещение и питание и т. п.);

− вид оплаты (наличными средствами, безналичным путем, с использованием кредитной карты);

− особые пожелания (трансфер, бронь столика в ресторане и т.д.). Организация, подавшая со своей стороны заявку на бронирование, должна обязательно указать свои реквизиты (название, адрес, телефон, факс и т.д.).

Если гостиница в состоянии предоставить услуги, в таком случае гостиница направляет ей подтверждение заявки.

В противном случае требуется отправить организации отказ. Подтверждение заявки представляют собой на практике уведомление, касающееся того, что гость получит возможность разместиться в гостинице. На уведомлении отмечают номер подтверждения, дату предполагаемого заезда и отъезда гостя или гостей, категорию номера, количество гостей, либо количество кроватей и специально оговариваемые требования.

Чтобы уточнить детали размещения, исключить спорные вопросы, предпочтительно, чтобы гость по прибытии в гостиницу имел уведомление было при себе. Все заявки на бронирование номеров и мест в гостинице и каждая аннуляция заказов обязательно нужно зарегистрировать. Если аннулированный заказ вовремя не зарегистрирован, велика вероятность того, что номер останется непроданным. Одной из особенностей гостиничного продукта как услуги является невозможность хранения. Если номер останется непроданным, то потенциальный доход от такой услуги потерян. В своей деятельности гостиничные предприятия часто прибегают к гарантированному подтверждению заявок. Это означает, что они подтверждают бронирование только после получения от клиента соответствующих гарантий оплаты на случай, если клиент прибудет с опозданием или вообще не прибудет.

Такими гарантиями прежде всего являются предоплата в размере 50 или 100 % стоимости суточного размещения или размещения в течение всего срока, а также информация о номере кредитной карточки клиента.

Служба бронирования занимается не только сбором заявок, но и изучает спрос на гостиничные услуги в тот или иной момент. На уровень спроса кроме сезонности могут влиять проходящие в данном регионе культурные или спортивные мероприятия (кинофестиваль, чемпионат страны и т.п.). Большое значение имеет также политическая обстановка в регионе, где находится гостиница. Не секрет, что в периоды политической нестабильности интерес туристов к региону значительно снижается из-за невозможности обеспечить безопасность пребывания.

Учитывая все факторы, менеджеры отдела бронирования совместно с отделом маркетинга планируют деятельность гостиницы. Иногда гостиничные комплексы применяют и двойное бронирование, как правило, это происходит либо в момент проведения массовых мероприятий, либо в пик сезона. Двойное бронирование - это подтверждение о предоставлении мест в гостинице одновременно двум гостям на одну и ту же дату. Конечно, используя такой прием, администрация гостиницы идет на определенный риск.

Такой прием оправдывает себя, если кто-то из клиентов аннулировал заявку. А как быть в том случае, если прибудут оба клиента? И в такой ситуации служба приема и размещения должна разместить клиента. При этом возможно использовать взаимные связи с близ расположенными гостиницами, куда можно переадресовать клиента, или с фирмами, сдающими в аренду жилье, и т.п.

3. Отдел маркетинга;

Главным приоритетом в предпринимательстве должно быть удовлетворение потребностей клиентов. Социальная концепция маркетинга предполагает, что производство товаров и услуг осуществляется без нанесения ущерба окружающей среде, а сами товары и услуги не наносят вред здоровью потребителей. Маркетинговые отделы или службы, как правило, организуются

по функциональному признаку, при этом во главе различных направлений маркетинга стоят специалисты по конкретным видам деятельности.

В гостиничных сетях чаще используется организация службы маркетинга по территориальному признаку, когда ее сотрудники курируют определенные страны, регионы. В состав службы входят заместитель генерального директора по маркетингу, менеджеры по продажам, рекламе, связям с общественностью, коммуникациям с корпоративными клиентами.

Так как организация систем сбыта является одной из функций маркетинга, службу может возглавлять коммерческий директор. Маркетинг предполагает осуществление контроля над соответствием услуг гостиницы

потребностям клиентов, на которых они рассчитаны. Еще одна задача — поиск новых групп клиентов. Характерными направлениями маркетинговой деятельности в туризме являются сегментирование рынка, комплексное обслуживание клиентов, стимулирование сбыта. Сегментирование рынка предусматривает разделение всего потенциального рынка на однородные области. Гостиничные предприятия создают свои стратегии обслуживания, чтобы соответствовать специфическим потребностям рынка, в котором они выбрали для себя определенный сегмент.

4. Бухгалтерия;

Финансово-экономическая служба:

− отвечает за своевременное составление бухгалтерской отчетности в строгом соответствии с нормативными документами;

− несет ответственность за соблюдение финансовой и договорной дисциплины; проводит анализ финансово-хозяйственной деятельности.

− несет ответственность за своевременность составления отчетов, балансов и счетов, прибылей и убытков;

− выполняет работу по учету, вводу в эксплуатацию и списанию материальных ценностей и учету денежных средств в установленном порядке;несет ответственность за соблюдением ценообразования и

правильности составления тарифов; организовывает работу по получению лицензий.

5. Служба питания и напитков;

Для большинства клиентов уровень отеля напрямую связан с качеством системы питания, на которую, к сожалению, сегодня приходится большая часть нареканий. Именно поэтому так важно организовать грамотное функционирование ресторанной службы при гостинице.

Сейчас довольно сложно выделить основные и дополнительные услуги отеля, поскольку хорошая гостиница - это совокупность определенного набора

сервисов, тех или иных ценностей и общей корпоративной политики гостиницы.

С точки зрения коммерческой выгоды, наибольшую прибыль приносит основной вид деятельности отельеров - сдача номерного фонда. Однако ресторанная служба является одной из тех критических точек, которые позволяют определить классность гостиницы. Служба питания гостиницы обеспечивает обслуживание гостей, решает вопросы по организации и обслуживанию банкетов, презентаций и др. праздничных мероприятий. Работа гостиничного ресторана несколько отличается от работы обычного ресторана.

Время работы гостиничного ресторана должно быть таким, чтобы удовлетворять подавляющее большинство постояльцев. Однако по мере снижения загрузки гостиниц, роль службы питания как источника дохода стала возрастать, и в настоящее время практически сравнялась с ролью номерного фонда. Отсюда повышенное внимание к этой службе-рестораны отелей становятся все более роскошными,.

Помимо ресторанов большая гостиница обязательно имеет несколько менее крупных предприятий питания: бары, кофейни, буфеты и т.п. Ресторанный бизнес - это отнюдь не простой бизнес, хотя, на первый взгляд, формула успеха достаточно проста: сочетание хорошей еды, хорошего сервиса и разумной ценовой политики. Однако достижение этого сочетания - задача сама по себе не простая, тем более, что требуется еще отслеживать массу других параметров

(сроки приготовления пищи, санитарные нормы издержки производства, предпочтения клиентов, конкуренция соседних ресторанов и т.д.).

Инженерно-техническая служба: несет ответственность за бесперебойную работу всех инженерных коммуникаций и всего оборудования комплекса, следит за эксплуатацией зданий и сооружений.

Основные показатели, характеризующие деятельность ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ», указаны в таблицах ниже.

Таблица 4

Оценка отчета о финансовых результатах

Показатели	Стоимостная оценка			Темп роста, %	Удельный вес, %		
	2020	2021	Изменение (+,–)		2020	2021	Изменение (+,–)
Выручка	11305	12520	1215	110.75	100	100	0
Себестоимость продаж	10377	11881	1504	114.49	91.79	94.9	3.11
Валовая прибыль	928	639	-289	68.86	8.21	5.1	-3.11
Прибыль (убыток) от продаж	928	639	-289	68.86	8.21	5.1	-3.11
Прочие доходы	35	138	103	394.29	0.31	1.1	0.79
Прочие расходы	306	408	102	133.33	2.71	3.26	0.55
Прибыль (убыток) до налогообложения	657	369	-288	56.16	5.81	2.95	-2.86
Текущий налог на прибыль	118	135	17	114.41	1.04	1.08	0.04
Чистая прибыль (убыток)	539	234	-305	43.41	4.77	1.87	-2.9

Основной доход предприятие получает за счет выручки от продаж. В отчетном году она составила 12520 тыс.руб. Валовая прибыль от реализации продукции (услуг) составила 639 тыс.руб.

Как видно из проведенных расчетов, выручка от реализации продукции предприятия в отчетном периоде выросла на 1215 тыс.руб. или на 10.75%, а себестоимость - на 1504 тыс.руб. или на 14.49%. Темп роста выручки меньше темпа роста себестоимости, что свидетельствует о не рациональном и не эффективном использовании финансовых и трудовых ресурсов.

Поскольку в абсолютном выражении выручка уменьшилась больше, чем себестоимость, снизилась валовая прибыль предприятия на 289 тыс.руб. или на 31.14%. Прибыль до налогообложения снизилась на 288 тыс.руб. или на 43.84%.

Как видно из проведенных расчетов, на 3.11% повысилась доля себестоимости продукции в выручке от реализации, что означает рост

затратоемкости продукции и снижение эффективности основной деятельности организации.

Всех сотрудников гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ» с точки зрения квалификационных требований можно разделить на три большие группы – руководящий состав (администрация отеля, начальники отделов, супервайзеры), персонал, работающий с гостями (официанты, горничные, швейцары, портье) и поддерживающие отделы (инженеры, техники, складские рабочие, стюарды). Компетенция персонала этих групп имеет огромное значение для управления качеством. Менеджмент отеля должен заботиться о том, чтобы у персонала была необходимая квалификация, а также знания и навыки для выполнения своей работы наилучшим образом. Ниже приведены основные квалификационные требования, предъявляемые к различным группам работников гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ».

Оценка результатов трудовой деятельности определяет, добросовестно ли сотрудники выполняют свои обязанности, какова степень эффективности их труда. Оценка персонала позволяет выявить наиболее перспективных работников, определить критерии для продвижения по службе, увольнения и т.д. Определяя четкие цели и задачи работы, оценка сотрудников является мощным инструментом мотивации в достижении лучших результатов.

В целях исследования эффективности системы управления гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ» проведем оценку показателей движения персонала организации.

При изучении показателей трудовых ресурсов в первую очередь обращается внимание на то, как организация обеспечена необходимым персоналом. С этой целью рассматриваются:

- состав и структура персонала;
- обеспеченность организации и ее подразделений рабочими, административно-управленческим персоналом;
- обеспеченность квалификационным составом работающих;
- движение рабочей силы.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям в отчетном году с фактическим количеством работников в предыдущем году.

У анализируемого предприятия обеспеченность трудовыми ресурсами характеризуется данными, приведенными в таблице ниже.

Таблица 5

Обеспеченность трудовыми ресурсами гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ»

Категории	2020 г.	2021 г.	В процентах к предыдущему году
Персонал, всего:	75	78	104,00
руководители	25	25	100,00
специалисты	36	39	108,33
служащие	14	14	100,00

В процессе анализа необходимо изучить изменение структуры персонала.

Ее изменение проиллюстрировано данными таблицы ниже.

Таблица 6

Изменение структуры трудовых ресурсов гостиницы « МИНИ-ОТЕЛЬ»

Категории	2020 г.		2021 г.		Изменение	
	Кол-во, чел.	Уд. вес., %	Кол-во, чел	Уд. вес., %	Кол-во, чел.	Уд. вес., %
Персонал, из них:	75	100	78	100	3	0
руководители	25	33,3	25	32,05	0	-1,25
специалисты	36	48	39	50	3	2
служащие	14	18,66	14	17,95	0	-0,71

Как видно из данных таблиц выше в отчетном году произошло увеличение численности на 3 человек, это произошло за счет роста численности «специалистов» на 3 человека или на 2%, этот рост обуславливается тем, что в 2021 году на работу приняли дополнительно трех человек на время длительной болезни специалистов.

Таблица 7

Качественный состав работающих приведен в таблице ниже.

Категории работающих	Имеют образование			
	Высшее		Среднее специальное	
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.
- руководители и специалисты	41	45	20	19
- служащие	9	9	5	5
Всего:	50	54	25	24

Как видно из таблицы выше на должностях руководителей, специалистов почти половина работников не имеет высшего образования.

Движение рабочей силы на предприятии, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность торговой деятельности.

Анализ движения рабочей силы гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ» выполнен в таблице ниже. По данным таблицы ниже можно сделать следующие выводы:

Коэффициент по приему в 2021 году по сравнению с предыдущим годом увеличился на 3,8%, т.к. в 2021 году было принято 3 человека. Коэффициент постоянства состава персонала, который не изменился. И в 2020, и в 2021 гг. он составил 100%, т.к. и в прошлом, и в отчетном периодах весь год проработали все работники.

Таблица 8

Анализ движения рабочей силы в гостинице « МИНИ-ОТЕЛЬ»

Показатели	**Численность персонала**		**Отклонение**
	2020 г.	**2021 г.**	
Принято на предприятие, чел	-	3	+3
Выбыло с предприятия, чел	-	-	-
Проработало весь год, чел	75	78	+3
Среднесписочная численность работников, чел	75	78	+3
Коэффициент по приему	-	3,8	+3,8
Коэффициент по выбытию	-	-	-
Коэффициент текучести кадров	-	-	-
Коэффициент постоянства состава персонала	100	100	-

Анализ использования фонда заработной платы приведен в следующей таблице ниже.

Проведем факторный анализ фонда оплаты труда на исследуемом предприятии:

$$ФОТ = ЧР \times ЗП$$

где ЧР – численность работающих; ЗП – заработная плата.

ΔФОТ (ΔЧР) = (ЧР1 – ЧР0) × ЗП0 = (78 – 75) × 12170 = +36510 руб.

ΔФОТ (ΔЗП)= (ЗП1 – ЗП0) × ЧР1 = (24130 – 12170) ×78 = +932880 руб.

Δ ФОТ = 36510+ 932880 = + 969390 руб.

Таблица 9

Анализ использования фонда заработной платы в гостинице « МИНИ-ОТЕЛЬ»

Показатели	2020 г.	2021 г.	Отклонение
1. Среднесписочная численность работников, чел.	75	78	+3
2. Фонд оплаты труда в месяц, руб.	912750	1882140	+969390
3. Среднегодовая заработная плата 1 работника в месяц, руб.	12170	24130	+11960

При анализе использования фонда заработной платы выяснено, что фонд оплаты труда увеличился на 969390 руб. Влияние оказали следующие факторы:

1. При увеличении численности персонала на 3 человека фонд оплаты труда увеличился на 36510 руб.;
2. При увеличении среднегодовой заработной платы 1 работника в месяц на 11960 руб. фонд оплаты труда увеличился на 932880 руб.

2.2. Анализ системы мотивации персонала

Любая деятельность человека обусловлена его реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то добиться, либо чего-то избежать. Мотивированная деятельность – это обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение собственных целей, реализацию своих интересов. Мотивация труда – стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Актуальность и значимость мотивации в современных условиях обусловлена изменением миссии и целей функционирования предприятий, появлением новых организационно-правовых форм, сокращением численности персонала при заинтересованности предприятия в сохранении высококвалифицированных рабочих и специалистов, необходимостью создания немногочисленного трудового коллектива, способного решать новые и сложные задачи.

С экономической точки зрения мотивация персонала призвана создать условия достижения целей фирмы, формируя и закрепляя с помощью сочетания

разнообразных методов воздействия необходимое для организации поведение сотрудников, отличительными чертами которого являются ответственная исполнительность и творческая инициативность.

Основная задача мотивации труда – это поддержание и поощрение действий работников, соответствующих приоритетам деятельности организации (с учетом интересов работников). В свою очередь, приоритеты организации предопределены стадией, на которой она находится: становление, функционирование, развитие или выход из кризиса. Только в том случае, когда мотивационно-стимулирующие факторы способствуют решению стратегических задач и возможна успешная работа всей компании.

Оценка мотивационного потенциала персонала гостиницы ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ» начинается с разработки анкеты с вопросами по мотивации трудовой деятельности для экспертов (Приложение 1).

Анкеты раздаются руководителям отделов и экспертам для заполнения. Для работников необходимо предложить тест для определения степени мотивации к личному успеху, а также анкету для выявления степени удовлетворенности работников существующей системой трудовой мотивации.

После проведения анкетирования осуществляем обработку результатов. Ответы экспертов ранжируем по 3-х балльной системе:

0 – ответы «отсутствуют», «не применяются»;

1 – ответы «отражены не в полной мере», «применяются не эффективно»; 3 – ответы «отражены в полной мере», «применяются эффективно».

Аналогично проводим обработку результатов анкетирования руководителей:

0 – ответы «нет»; 1 – ответы «частично»; 3 – ответы «да».

Тесты оцениваем следующим образом: за каждый ответ «да» на вопросы первой колонки таблицы 3.1 ставим 1 балл, за каждый ответ «нет» на вопросы четвертой колонки таблицы ниже ставим также 1 балл.

Обработаем анкету эксперта №1 (автора, как исследователя), представленную в Приложении 1.

Таблица 10

Результаты обработки анкеты эксперта №1

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Балл	1	0	3	0	3	0	0	0	3	0	0	3	0	3
№ вопроса	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Балл	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

Суммарный балл – 22

Если суммарный балл меньше 20, то организационная структура компании и ее система стимулирования не способствуют мотивации трудовой деятельности работников. Если суммарный балл меньше 40, но больше 20, то организационная структура и система стимулирования способствуют мотивации трудовой деятельности. Если суммарный балл больше 40 – то система мотивации трудовой деятельности в организации действует высокоэффективно.

По результатам опроса экспертов мы получили следующие результаты.

Таблица 11

Результаты опроса экспертов

Эксперт	Суммарный балл ответов
Эксперт №1 (автор)	22
Эксперт №2 (Заместитель директора по маркетингу)	25
Эксперт №3 (Заместитель директора по кадрам)	23
Средний балл (максимальный – более 40)	23,33

По результатам опроса руководителей мы получили следующие результаты.

Таблица 12

Результаты опроса руководителей

Руководитель	Суммарный балл ответов
Директор	18
Главный администратор	16
Шеф - повар	20
Главный бухгалтер	14
Средний балл (максимальный – 24)	17

По результатам опроса работников мы получили следующие результаты (в опросе согласились принять участие 13 человек).

Таблица 13

Результаты опроса работников

Работник	Суммарный балл ответов
1. Охранник 1	24
2. Охранник 2	20
3. Метрдотель	28
4. Метрдотель	25
5. Работник кухни 1	14
6. Горничная 1	17
7. Горничная 2	16
8. Администратор	25
9. Администратор	20
10. Официант 1	30
11. Официант 2	15
12. Официант 3	17
13. Официант 4	22

Результаты теста оцениваем по следующей схеме: 32-28 баллов – у работника очень сильная мотивация к успеху, он упорен в достижении цели, готов преодолеть любые препятствия; 27-15 баллов – у работника средняя

мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей; 14-0 баллов – у работника мотивация к успеху довольно слабая, недовольство собой и своим положением.

Организационная структура гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ», философия управления и система стимулирующих средств построены таким образом, что способствуют эффективной трудовой деятельности, однако требуют совершенствования.

Во-первых, следует отметить отсутствие закрепления некоторых должностных обязанностей по управлению мотивацией трудовой деятельности, а также выделения отдельной должности по управлению мотивацией трудовой деятельности. Во-вторых, существует слабость некоторых применяемых средств стимулирования – программ медицинского обслуживания и выплаты льгот, не связанных с результатами деятельности предприятия.

Присутствует нечеткость описания прав и обязанностей работников и работодателя в договоре.

По результатам оценки степени мотивации персонала к успеху можно сделать вывод о том, что у большинства работников гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ» - средняя мотивация к успеху. Основная масса работников относится к

типу мотивации, мотивационное ядро которых основано не только на высокой заработной плате и получении льгот, но и на содержании труда, отношении в коллективе, карьерных соображениях, желании самоутвердиться.

По результатам специального тестирования в целях выявления ценностной группы мотивов были выявлены следующие преобладающие мотивы:

- хороший заработок и льготы от организации;
- самостоятельная, интересная работа;
- возможность всесторонне использовать свои знания и опыт;
- возможность продвижения по службе;
- работа, заставляющая постоянно повышать квалификацию, пополнять знания.

Важную роль в мотивации труда работников в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ» играет официальное название должности каждого работника данного предприятия. Чем значимее и престижнее она звучит, тем увереннее чувствует себя человек на рабочем месте.

Также в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ» используются поощрения, которых подчиненные не ожидали, что дает большой стимул к продуктивной работе. Например, сотрудники компании привыкли к тому, что в декабре им дают ежегодную премию в размере 40% от установленной заработной платы. Это денежное вознаграждение воспринимается сотрудниками как должное и не несет за собой ярких эмоций. Но в декабре 2020 г. без предупреждения коллективу была начислена еще одна премия в размере 20% за удачную работу. Это вдохновляет работников на дальнейшую продуктивную деятельность, подчиненные с большим энтузиазмом берутся за предложенную работу.

В гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ» используют и общие методы мотивации - повышение зарплаты, устная благодарность, награждение благодарственными письмами и грамотами, возможность личного общения с руководящим составом, повышение в должности, страхование жизни и здоровья, бесплатное медицинское обслуживание.

Обобщая вышеизложенное, выделим основные методы трудовой мотивации, используемые в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ»:

1. Наказание: данный метод в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ» используется крайне редко. Используется он для того, чтобы поставить «барьер» в действиях сотрудников, показать, за какую грань в работе выходить категорически нельзя.

2. Денежные вознаграждения: Это наиболее распространенная форма мотивации в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ». В гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ» установлены индивидуальные критерии объема и периодичности такой мотивации.

3. Доплаты к заработной плате, используемые в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ», дают стимул к повышению производительности труда. Премии начисляются в целом по предприятию и по отдельным структурным подразделениям:

- в целом по предприятию премии выдаются за выполнение плана по продажи продукции и по выпуску товарной продукции;
- в структурных подразделениях премии выдаются при условии выполнения оценочных показателей в соответствии с критериями оценки работы подразделения.

4. Индивидуальные выплаты в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ» делаются сотрудникам, которые обладают необходимыми навыками, способствующими продуктивной работе компании.

5. Социальная политика: Это очень важный аспект в деятельности в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ». Например, сотрудникам гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ» предоставляются денежные выплаты на проведение коллективных праздничных мероприятий.

6. В гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ» руководство стремится к установлению положительной атмосферы в коллективе, так как это влияет на качество работы. Поощряется консультирование работников с руководством гостинице

«МИНИ-ОТЕЛЬ». Если сотрудники компании не боятся подойти к дирекции с личными вопросами, просьбами и предложениями, значит, коллектив доверяет своему руководству.

7. Нематериальное стимулирование: в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ» используются устные благодарности, приглашение сотрудника в качестве консультанта от организации на различные форумы и семинары. Переходящие кубки «Лучший работник», «Талантливый менеджер», «Удачный старт», «Лучший проект года».

8. Рассмотрим с точки зрения иерархической теории потребностей А. Маслоу, получившей название «пирамида потребностей», какие методы мотивации труда используются в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ».

Таблица 14

Методы мотивации труда в соответствии с иерархической теорией потребностей А. Маслоу, используемые в отеле гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ»

Методы удовлетворения потребностей
1) Физиологические потребности
- Заработная плата - Премии
2) Потребности в безопасности
- Гарантия занятости - Льготы - Социальное страхование
3) Социальные потребности
- Возможность общения сотрудников на работе - Проведение с подчиненными периодических совещаний
4) Потребности в уважении и признании
- Продвижение подчиненных по службе - Обучение и повышение квалификации
5) Потребность в самовыражении
- Поощрение и развитие творческих способностей работников

Таким образом, основными методами мотивации персонала в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ» являются наказание, денежные вознаграждения, доплаты к заработной плате, индивидуальные выплаты, социальная политика, социально- психологический климат, нематериальное стимулирование.

На основе проведенной оценки и анализа системы трудовой мотивации гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ» можно сделать заключительный вывод: организация обладает средним мотивационным потенциалом.

Выводы по главе 2

Итак, в данной главе дана оценка системе управления персоналом ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ». В гостинице присутствует линейно-функциональная структура управления организацией. Численность персонала – 78 человек.

По результатам оценки степени мотивации персонала к успеху можно сделать вывод о том, что у большинства работников гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ» - средняя мотивация к успеху. Основная масса работников относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано не только на высокой заработной плате и получении льгот, но и на содержании труда, отношении в коллективе, карьерных соображениях, желании самоутвердиться.

Выделены основные методы трудовой мотивации, используемые в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ»: наказание, денежные вознаграждения, доплаты к заработной плате; индивидуальные выплаты; социальная политика; нематериальное стимулирование.

Исследование уровня удовлетворенности работой на предприятии ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ» также показало, что основными факторами неудовлетворенности сотрудников являются: авторитарный стиль управления; отношения с менеджером; невозможность использования опыта и способностей, отсутствие интереса к работе; возможности для роста и карьерного роста в различных формах отсутствуют; уровень заработной платы в зависимости от размера оплаты труда на других предприятиях за аналогичные виды работ; содержание выполненной работы; физические условия труда и рабочее время, чрезмерная психофизическая усталость; несогласованные действия сотрудников; неблагоприятный психологический климат в команде.

ГЛАВА 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в системе управления действующего предприятия в гостиничном бизнесе

3.1. Мероприятия по улучшению системы мотивации персонала

В рассматриваемой организации существует определенная система мотивации трудовой деятельности. Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию работников. К ним относятся система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, интересная работа, жесткие внешние команды и внутренняя культура.

Основная масса работников гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ» относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано на высокой (в их понимании) заработной плате. Их мотивы направлены на избежание сокращения получаемых благ (льгот), система которых в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ» хорошо отработана.

Должностные обязанности по управлению мотивацией трудовой деятельности работников предприятия распределены между руководителями.

Основными недостатками системы мотивации работников ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ» являются следующие.

При определении размера заработной платы и премиальных выплат компенсация за дополнительное рабочее время персонала отсутствует, что существенно снижает заинтересованность работников и производительность труда;

Для работников и специалистов среднего звена Компания применяет временную оплату труда, при этом, в конечном счете, важен количественный результат, что является существенным фактором, приводящим к значительному снижению производительности труда;

Исследование уровня удовлетворенности работой на предприятии ООО

«МИНИ-ОТЕЛЬ» также показало, что основными факторами неудовлетворенности сотрудников являются:

- авторитарный стиль управления;
- отношения с менеджером;
- невозможность использования опыта и способностей, отсутствие интереса к работе;
- возможности для роста и карьерного роста в различных формах отсутствуют;
- уровень заработной платы в зависимости от размера оплаты труда на других предприятиях за аналогичные виды работ;
- содержание выполненной работы;
- физические условия труда и рабочее время, чрезмерная психофизическая усталость;
- несогласованные действия сотрудников;
- неблагоприятный психологический климат в команде.

На основе проведенных аналитических исследований будут определены основные мотивационные факторы, оказывающие наибольшее влияние на мотивацию сотрудников ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ»:

- уважение к качеству работы (авторитарный стиль управления и отношения с руководителем);
- неспособность в полной мере использовать свой опыт и способности на рабочем месте;
- отсутствие каких-либо форм карьерного роста;
- заработная плата ниже, чем на других предприятиях в данной сфере деятельности;
- разработка планов работы и сбыта продукции осуществляется без учета интересов соответствующих подразделений.

В целях совершенствования существующей системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности необходимо максимально использовать

имеющиеся на предприятии положительные моменты и попытаться устранить факторы, вызывающие наибольшее недовольство среди сотрудников ООО

«МИНИ-ОТЕЛЬ» Разработка программы совершенствования системы мотивации будет основываться на следующих принципах:

- устранение указанных выше проблем;
- оптимальное сочетание материальных интересов работников и принципов компенсационной политики предприятия;
- экономическая эффективность;
- развитие таких качеств сотрудников, как творческий подход к трудовой деятельности;
- развитие внутренней конкурентоспособности, способности привлекать человеческие ресурсы, необходимые для достижения целей, поставленных перед работниками предприятия.

Концепция совершенствования системы мотивации должна быть сфокусирована на эффективности требуемых материальных, моральных и финансовых затрат с точки зрения достижения организационных целей. Даже если компания не несет прямых расходов, связанных с финансированием тех или иных действий, повышением уровня доходов работников, важно учитывать косвенные расходы, которые могут быть выражены, например, во времени снижением производительности труда или отвлечением работников от выполнения прямых обязанностей.

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности предприятия представлены в таблицах ниже, также представлен перечень стимулирующих средств в организации и их закрепление за конкретным сотрудником

Таблица 15

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ»

№	**Проблемные вопросы**	**Мероприятия**

п/п		
1	Отсутствие четких критериев дифференциации заработной платы	Внесение изменений в действующее Положение об оплате труда работников
2	Неэффективное использование премиального фонда	Разработка системы критериев оценок результатов труда работников. Разработать Положении о премировании работников
3	Низкий уровень вовлеченности в трудовой процесс рабочих	Повышение материальной мотивации рабочих предприятия
4	Планы производственных работ и продаж продукции разрабатываются без учета интересов соответствующих подразделений	Ежегодное, а в течение года - ежемесячное совместное составление и утверждение бюджетов продаж и производства у руководства предприятия.
5	Авторитарный стиль управления	Работа сотрудников отдела кадров с руководством предприятия и менеджментом, направленная на изменение стиля управления трудовым коллективом.

Таблица 16

Система стимулирования в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ»

Форма стимулирования	**Основное содержание**	**Ответственный за исполнение**
Заработная плата	Оплата труда, включающая и основную дополнительную надбавки) (премии, заработную плату	Директор, главный бухгалтер
Бонусы	Разовая выплата из прибыли предприятия (новогоднее вознаграждение, связанное с размером получаемой зарплаты и стажем)	Директор, главный бухгалтер
Свободное время	Предоставление работнику за активную и творческую работнику дополнительных выходных отпуска; гибкого графика	Директор
Оплата транспортных расходов	Выделение средств на оплату транспортных расходов или с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу)	Директор
Программа медицинского обслуживания	Выделение средств на организацию медицинского обслуживания	
Организация питания	Выделение средств на организацию питания на фирме, выплата субсидий на питание	Директор, главный бухгалтер
Оказание собственных	Предоставление бесплатных путевок от фирмы для работника и членов его семьи за	Директор

услуг	особые заслуги перед компанией	

Проведем анализ существующей системы мотивации в данной организации, сравнив ее с наиболее полной теоретической системой мотивации трудовой деятельности (таблица ниже).

Таблица 17

Форма стимулирования	**Характеристика**	
	Достоинства	**Недостатки**
1. Заработная плата (номинальная)	Является эффективной, так как включает не только гарантированную зарплату (оклад), но и переменную часть, гибко учитывающую уникальность специальности, дефицитность, сложность и ответственность работы. При этом существующая система критериев оценки работников является оптимальной	Не достаточно гибка в отношении инфляции (в течение года размер фонда оплаты труда, утвержденный генеральным директором, хотя и пересматривается исходя из полученной предприятием прибыли, но не учитывается коэффициент инфляции)
2. Бонусы	Является отличным стимулом коллективной работы, т.к. размер разового вознаграждения каждого работника ставится в прямую зависимость от объема услуг или работ всего отдела в течение года	Для таких отделов, как бухгалтерия или отдел по обработке информации есть сложности определения объема выполненных ими работ. Поэтому система начисления бонусов работникам этих отделов недостаточно ясна для остальных работников
3. Стимулирован ие свободным временем	Является хорошим стимулом эффективной работы, так как существуют определенные критерии оценки результатов работы с целью предоставления гибкого графика	Узость данного стимулирующего средства (не для всех работников возможен гибкий график, только для некоторых специалистов)
4. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Транспортные расходы компенсируются работникам, проработавшим в организации 1,5 года	Собственный транспорт выделяется только руководителям,
5. Организация питания	Для разных категорий работников питание организовано раздельно (для руководящего и остального персонала) – это стимулирует работников сделать карьеру	Несколько разрушает корпоративный дух, сплоченность коллектива
6. Продажа товаров, выпускаемых	Является очень хорошим средством стимулирования, т.к. награда очень важна для работника (предоставление	Критерии очень высоки

организацией	бесплатной путевки во время отпуска)	
7. Программы медицинского обслуживания	-	Выделение средств не регулярно; система не отработана
8. Льготы и компенсации, не связанные с результатами	-	Практикуются в отношении руководящего персонала. Система распределения льгот для персонала не ясна

Как видим из таблицы выше, многие элементы теоретической системы стимулирования трудовой деятельности в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ» отсутствуют, те, которые существуют, имеют определенные недостатки.

Тем не менее, достоинства существующих элементов значительны и они дают хорошие результаты. Для эффективной деятельности работников не обязательно, чтобы система стимулирования работников организации включала все возможные элементы. Главное, что та система стимулирования, которая существует в организации, была комплексной, ясной для работников и адекватной их потребностям.

Для повышения мотивационного потенциала предприятия, руководству следует:

− в отделе кадров выделить должность специалиста по мотивации трудовой деятельности;

− создать четкое описание прав и обязанностей работников и работодателя в коллективном договоре;

− разработать премиальную систему стимулирования персонала.

Реализация данных мероприятий отразится, в конечном счете, на взаимоотношениях внутри коллектива в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ» и на увеличении количества посетителей.

Таким образом, оценка мотивационного потенциала, имеющая целью выявление резервов повышения мотивационного потенциала персонала предприятия с последующим их использованием, является эффективным в экономическом и социальном плане: прибыль предприятия увеличится, а значит, увеличится база материального стимулирования, следовательно, возрастут выплаты работникам.

Таблица 18

Факторы системы трудовой мотивации	**Проект устранения недостатков**	**Оценка эффективности изменений**
Организационная структура	Выделение должности специалиста по мотивации трудовой деятельности	Мотивация трудовой деятельности приобретет управляемый характер
Философия организации	1) организация корпоративных праздников; 2) организация встреч с руководителями, общения с ними (налаживание двусторонней связи)	Повысит корпоративный дух, заинтересованность работников в достижении высоких результатов
Основные функции управления персоналом:		
Найм	Разработка системы наиболее полного информирования кандидата о самой организации (ее культуре, системе льгот и т.д.)	Повысит заинтересованность кандидатов в получении должности именно в данной организации
Организация труда	Четкое описание прав и обязанностей работников и работодателя в коллективном договоре	Сделает отношения между работником и работодателем более устойчивыми на основе взаимного согласия
Оценка	Разработка системы критериев и процедуры оценки, понятной для всего персонала	Повысит ясность критериев и способов достижения их работником, а значит более реальными
Развитие	Разработка программ обучения для всего персонала	Повысит интерес работника, сделает его труд более творческим и разнообразным
Система стимулирования:		
Заработная плата	Учет инфляции при начислении зарплаты	Будет отвечать реальным условиям жизнедеятельности
Бонусы	Разработка понятной системы начисления бонусов для отделов бухгалтерии и по обработке информации	Повысит спокойствие коллектива, т.к. это станет более справедливым и понятным
Свободное время	Предоставление возможности для всего персонала	Также повысит заинтересованность персонала за счет повышения степени достижимости

Программа медицинского обслуживания	Введение принципа регулярности	Персонал почувствует заботу, это повысит корпоративный дух организации
Организация питания	Организация совместного питания	Повысит сплоченность коллектива

В рамках должности Специалист по трудовой мотивации ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ» выполняется следующие должностные обязанности:

1) Поддержание и совершенствование системы мотивации персонала в части:

− консолидации, анализа и обработки данных;

− мониторинга рынка оплаты труда, анализа информационных материалов (обзоров рынка труда);

− проведения интегрированной оценки ФОТ предприятия;

− разработки системы, подходов к оценке должностей, уровней заработной платы, переменной части оплаты труда работников.

2) Разработка предложений по повышению эффективности системы общего вознаграждения;

3) Ведение, консолидация, обработка информации по составу, ФОТ, численности работников, участвующих в инвестиционно-девелоперской деятельности;

4) Разработка систем, методов нематериального стимулирования;

5) Участие в работе с персоналом в части предоставления информации о дополнительных льготах;

6) Выполнение прочих задач отдела мотивации персонала.

Качественно организованная материальная мотивация сотрудников – важнейший ключ к успеху в продажах гостиничных услуг. Мотивация таких отделов, как отдел продаж, отдел службы приема и размещения - это один из самых важных вопрос в управление персоналом. Ведь за частую, именно от денежного стимулирования зависит то, как сотрудники выполняют свои должностные обязанности.

Чтобы повысить продолжительность срока работы успешных сотрудников в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ» следует применять ступенчатую систему

финансового стимулирования, при которой эффективный специалист, добившийся определённых успехов, может сменить систему оплаты труда – например, возможно назначение или увеличение оклада за достижение определённого финансового показателя, повышение размеров фиксированного минимума, или введение дополнительных бонусов.

Таким образом, особенность материального стимулирования персонала гостиницы заключается в его гибкости и возможности выбора наиболее релевантной схемы: «голый» процент, процент и гарантированный минимум, оклад и процент, оклад и бонус.

Важнейшей задачей управления кадровым потенциалом гостиницы

«МИНИ-ОТЕЛЬ» становится закрепление и развитие персонала; эта задача включает в себя:

- рациональное распределение должностных обязанностей;
- профессиональное и должностное продвижение работников с учетом результатов оценки их деятельности и индивидуальных особенностей;
- регулярное повышение квалификации специалистов;
- создание других условий, мотивирующих работников к более эффективному труду;
- планирование карьеры.

В структуру зарплатны персонала, которые связаны с продажами гостиничных услуг в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ», входят следующие пункты:

1. Оклад – это постоянная часть зарплаты сотрудника.

Увеличивая или уменьшая оклад по сравнению со средним по рынку, руководитель можете влиять на качество и скорость подбора персонала, и на текучесть кадров. Но очень важно сделать точный расчет оклада для конкретных условий, не завышать его без особой необходимости, но и не ставить слишком низким, особенно в условиях, когда остальные параметры тоже невысокие.

2. Проценты за выполнение плана – это премия за выполнение и перевыполнение плана.

Чтобы фонд оплаты труда не раздувался, и был легко прогнозируемым при больших скачках продаж, для гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ» рекомендуется эту премию определять как конкретную сумму денег с ориентацией на степень выполнения плана.

Таблица 19

Премии за выполнение плана

Размер премии за выполнение плана				
80% вып. плана	90% вып.плана	100% вып.плана	110% вып.плана	120% вып.плана
6 000 руб.	8 000 руб.	10 000 руб.	11 000 руб.	12 000 руб.

Такой вид премии стимулирует сотрудников продавать больше, выполнять и перевыполнять план продаж.

3. Процент от прибыли – это премия за каждый проданный продукт.

Этот способ материального стимулирования сотрудников сможет увеличить прибыль гостиничного предприятия. Ведь сотрудник автоматически будут заинтересованы продавать более дорогие услуги гостиницы или более

высокие категории номеров, давать более низкие скидки, продавать больше услуги одному клиенту.

Также же, выделяют и 4-ый пункт, который входит в систему материальной мотивации персонала. Это - дополнительные бонусы за достижение определенных целей. Такие бонусы очень помогают, когда нужно в ограниченном периоде ориентировать сотрудника на какую-либо конкретную задачу. Лучше всего устанавливать его в виде конкретной суммы. Примеры таких бонусов представлены ниже:

− бонус за 5 хороших отзывов о сотруднике на официальном сайте (3000 рублей);

− бонус за привлечение большего количество гостей в программу лояльности (3000 рублей);

− бонус за продажу номеров категории «Люкс» в несезон (5000 рублей);

− бонус за заключение пять контрактов с VIP-клиентами (7000 рублей). Просмотрев все основные составляющие материального

стимулирования, приведем примерную систему материальной мотивации сотрудников отдела продаж гостиницы « МИНИ-ОТЕЛЬ».

Таблица 20

Системы мотивации отдела продаж гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ»

Должность	**Оклад (В руб.)**	**% за инд. план**	**% премии за вып.план**					**% с прибыли**	**Доп. премия**
			80%	**90%**	**100 %**	**101-110%**	**111% - 120%**		
Ведущий менедже р	40 000	40 000	50%	70%	100 %	1%*2	1%*3	10%	7500
Сотрудник	30 000	30 000	50%	70%	100 %	1%*2	1%*3	6%	5000
Сотрудник на испытательном сроке	25000	25 000	50%	70%	100 %	1%*2	1%*3	5%	5000

Стоит обратить внимание на то, что сотрудники разных уровней имеют разные мотивации. Это тоже важно: в одном отделе продаж может быть до пяти уровней сотрудников. Чем лучше работает сотрудник, тем выше его положение и доход. Особенно заметно больше должен быть процент от прибыли. Это нужно, чтобы стимулировать продавать еще и еще больше. Для компании важно использовать потенциал лучших сотрудников на максимально высоком уровне.

При таком подходе каждая сторона остается выгоду получают все: гостиница получает более высокую прибыль при сдерживании фонда оплаты труда, а сотрудник получает стимул к карьерному росту и более высокую зарплату. Несмотря на то, что при таком подходе ведущие менеджеры получают наибольшую зарплату среди прочих (то есть расходы компании на этого менеджера больше других), его эффективность значительно выше остальных. Окупаемость или прибыльность на одного сотрудника в должности ведущего менеджера всегда на порядок выше. Это очень эффективные и ценные для компании сотрудники. Главное – правильно посчитать план продаж и процент от прибыли.

Реализация предложенных мер по совершенствованию системы мотивации труда работников ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ» позволит получить максимальный

эффект в течение первого года. В то же время эти результирующие факторы будут формироваться за счет укрепления корпоративного духа, повышения степени удовлетворенности сотрудников содержанием трудового процесса, активизации мотивации для карьерного роста и создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Следует подчеркнуть, что в условиях кризиса роль эффективных коммуникаций возрастает, поэтому в рамках антикризисной кадровой политики необходимо своевременно и достоверно информировать персонал о происходящих изменениях. Эта политика должна выявлять проблемы, слабые и сильные стороны развития персонала и на основе этого анализа определять приоритеты и ориентиры. Для него характерны различные признаки: ожидание, осмотрительность, осторожность, агрессивность, мобильность, гибкость, адаптируемость, ориентация на кризисные ситуации. В то же время специалист по трудовой мотивации должен знать о разнообразии элементов политики и уметь использовать их в различных ситуациях.

Таким образом, грамотная разработка системы мотивации персонала повышает уровень продаж, уменьшая при этом текучку кадров, в то время как неверный подход – прямой путь к разорению.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Денежное вознаграждение заставляет людей трудиться эффективнее при условии, что работник придает ему большое значение, что она напрямую связана с результатами труда, и если работник уверен в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. Но часто бывает трудно или экономически невыгодно, а то и в принципе невозможно оценить индивидуальный вклад сотрудника, и в соответствии с этим назначить ему заработную плату. Поэтому во многих случаях материальное денежное вознаграждение не может побудить людей работать производительнее, а ведь именно эта задача стоит перед системой стимулирования в целом.

Поэтому основной упор в системе стимулирования труда надо делать на материальное вознаграждение. Материальное вознаграждение образуется за счёт оптимизации выплат заработной платы.

Разработка показателей эффективности и критериев основывается на следующих принципах:

- объективность - мотивация сотрудника должна определяться на основе объективной оценки его/ее деятельности;
- предсказуемость - работник должен знать, какие стимулы он или она будет получать в зависимости от результатов своей работы;
- адекватность - размер премии должен соответствовать вкладу каждого работника в результат работы всей организации, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность - стимул должен следовать за достижением результата;
- прозрачность - правила определения размера оплаты труда должны быть понятны каждому сотруднику.

План внедрения предлагаемой системы материальной мотивации представлен в таблице ниже.

Таблица 21

План внедрения предлагаемой системы мотивации персонала В ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ»

Этап	Продолжительность этапа	Ответственный
Презентация новой системы стимулирования заместителям директора и руководителям отделов	5 дней	Директор, Заместитель директора по кадрам
Подготовка и утверждение положения об установлении новой системы стимулирования	7 дней	Отдел кадров, директор
Подготовка финансовых ресурсов на реализацию системы стимулирования	7 дней	Заместитель директора по кадрам
Ознакомление специалистов и основного персонала	7 дней	Отдел кадров, Главный администратор

Осуществление консультаций по применению системы стимулирования	В течение всего периода применения системы стимулирования	Отдел кадров
Анализ итогов реализации стратегий	Через 3 месяца	Директор, заместитель директора по кадрам
Корректировка стратегий	По мере необходимости	Директор, заместитель директора по кадрам

Размер доплат в связи с перевыполнением плана указан в таблице ниже.

Таблица 22

Размер доплат в связи с перевыполнением плана

Категории сотрудников	**Размер доплаты за перевыполнение плана, %**
Управленческий персонал	30
Специалисты	15-20
Служащие	5-10

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов отделения, а также эффективностью труда самого сотрудника.

Основные затраты по мероприятию представлены в таблице ниже.

Таблица 23

Затраты по мероприятию

№п/п	**Статья затрат**	**Сумма, тыс. руб.**
1. Единовременные затраты		
1	Разработка регламентов, регулирующих экономическое стимулирование персонала	10
2	Нормативная регламентация процентных отчислений и доплат	15
2. Текущие затраты		
1	Доплата экономисту за расчёт процентных отчислений	5
2	Расходы на корпоративные мероприятия	104
3	Доплата наставникам молодых специалистов	5
4	Обучение и повышение квалификации	347,0
Итого затрат		486

Одним из основных направлений усовершенствования мотивации персонала предприятия является введение в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ» специалиста по трудовой мотивации.

Состав разовых затрат на оборудование рабочего места менеджера по персоналу:

Дополнительные компьютерные установки – 12 000 руб. Принтер – 4700 р

Телефонный аппарат – 400 руб. Расходные материалы – 900 руб.

Итого разовых затрат: 12 000 + 4 700 + 400 + 900 = 18 000 руб. Текущие затраты составят:

Заработная плата с начислениями за год: 20 000 × 12 + 96000 × 34% = 272 640 руб.

Следовательно, величина текущих расходов равна 290 640 руб. в год. Общие затраты по предложенным мероприятиям представлены в таблице ниже.

Таблица 24

Сводная таблица затрат по мероприятиям проекта

№п/п	**Мероприятие**	**Сумма, тыс. руб.**
1. Единовременные затраты		
1	Мероприятие 1 «Совершенствование системы стимулирования персонала»	25
2	Мероприятие 2 «Введение должности специалиста по мотивации трудовой деятетельности»	18
	Итого единовременных затрат	43
2. Текущие затраты		
3	Мероприятие 1 «Совершенствование системы стимулирования персонала»	461
4	Мероприятие 2 «Введение должности специалиста по мотивации трудовой деятетельности»	272
	Итого текущих затрат	733
Всего затрат по проекту		776

Таким образом, для совершенствования мотивации служащих гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ» предлагается разработать систему премиального стимулирования работников, а также создать отдел по управлению персоналом. Сумма всех затрат по мероприятиям составит 776 тыс. руб.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов отделения, а также эффективностью труда самого сотрудника.

Экономический эффект от проектных мероприятий рассчитывается тогда таким образом: Э = Р/З = 85000/25000 = 3,4.

Проведём расчёт экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ»

Как видно из таблицы, при внедрении данного мероприятия мы рассчитываем получить прибыль 85 тыс. руб. Это позволит увеличить фонд оплаты труда на 20%.

Таблица 25

Затраты на проведение проектных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала и их экономический эффект

Функции	**Мероприятия**	**Пути реализации**	**Затраты**	**Экономическ ий эффект**
Стимулирование персонала	Ввод гибкой системы отпусков и выходных дней	Создание положения о предоставлении выходных дней и отпусков	10000 руб.	20000 руб.
	Доплаты сотрудникам в связи с перевыполнен ием плана или увеличением совокупной прибыли предприятия	Нормативная регламентация %-х отчислений (Положение о персонале; Устав Общества);	15000 руб.	30000 руб.
		Доплата экономисту	5000 руб.	25000 руб.
Развитие	Выделение и закрепление наставника	Доплата наставникам	5000 руб.	10000 руб.
	Обучение и повышение квалификации	Организация курсов повышения квалификации		
Итого:			25000 руб.	85000 руб.

Таблица 26

Расчет эффективности внедрения мероприятий по усовершенствованию условий труда персонала гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ»

№ п/п	**Наименование показателя**	**До проведен ия мероприя тий**	**После внедрени я мероприя тий**	**Изменения**	
				+/-	**%**
1	Выручка (без НДС), тыс. руб.	12520	22317	85	100,22
2	Себестоимость, тыс. руб.	11881	20231,1	0	101,14
3	Стоимость основных производственных фондов,	12798,1	12801,1	3	100,01

	тыс. руб.				
4	Численность работающих, чел.	78	78	0	100
5	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1882	2258,4	0	100
6	Рентабельность производства (с.6/с.2)х100, %	9,89	10,31	0,42	X
7	Рентабельность продаж (с.6/с.1)х100, %	9,00	9,35	0,35	X
8	Производительность труда (с.1/с.4), тыс. руб./чел.	285,03	286,12	1,09	100,22
9	Фондоотдача (с.1/с.3), тыс. руб.	1,74	1,74	0,01	100
10	Средняя заработная плата (с.5/с.4), тыс. руб.	24,13	28,95	4,83	120

Таким образом, проведённые расчёты показывают, что предложенные мероприятия будут эффективны для гостиницы « МИНИ-ОТЕЛЬ».

Выводы по главе 3

Итак, в данной главе представлены мероприятия, направленные на повышение мотивации труда в ООО « МИНИ-ОТЕЛЬ».

Предложены мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ»:

1. Внесение изменений в действующее Положение об оплате труда работников;
2. Разработка системы критериев оценок результатов труда работников. Разработать Положении о премировании работников;
3. Повышение материальной мотивации рабочих предприятия;
4. Ежегодное, а в течение года - ежемесячное совместное составление и утверждение бюджетов продаж и производства у руководства предприятия;
5. Работа сотрудников отдела кадров с руководством предприятия и менеджментом, направленная на изменение стиля управления трудовым коллективом.

Для повышения мотивационного потенциала предприятия, руководству следует:

- в отделе кадров выделить должность специалиста по мотивации трудовой деятельности;
- создать четкое описание прав и обязанностей работников и работодателя в коллективном договоре;
- разработать премиальную систему стимулирования персонала.

Проведённые расчёты показывают, что предложенные мероприятия будут эффективны для гостиницы « МИНИ-ОТЕЛЬ».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в первой главе данной ВКР рассматриваются теоретические основы мотивации персонала организации.

Умение адаптироваться к изменениям в окружающей среде является одной из отличительных особенностей, как человеческого индивидуума, так и организации – это возможность сохранить жизнедеятельность и прогнозировать развитие. Практически любое изменение становится частью организационной и управленческой деятельности и рассматривается как один из способов развития. Изменение – это не легкий процесс и управление им требует определенных навыков, в числе которых системный взгляд на управление ситуацией. В данном аспекте систему можно определить как взаимосвязь совокупных элементов, объединенных для достижения намеченной цели.

Достаточно часто люди считают, что изменение происходит под воздействием внутренних причин или по чьей-либо инициативе. Но, как показывает практика, чаще всего причины изменений носят внешний характер по отношению к организации и этими причинами может являться рост конкуренции, повышение требований со стороны потребителя, экономические и политические факторы. Полноценное функционирование организации в условиях изменяющейся внешней среды, высокие количественные и качественные показатели производительности организации, конкурентоспособность, грамотное управление и как результат, достижение промежуточных и ключевых целей – это основные показатели эффективности и успешности организации. Чтобы быть успешной организация должна быть результативной и в ходе своей деятельности обеспечить себе не только возможность выживания на рынке, но и продвижения и закрепления своих позиций в экономической среде.

Мотивация как эффективный инструмент воздействия на персонал ставит перед собой задачи не только материального вознаграждения, но и определения уровня потребностей сотрудников, которые могут заключаться в разных проявлениях. Основные показатели социальной эффективности менеджмента,

характеризующие организацию и мотивацию труда, это – дисциплина труда, участие работников в управлении (выработке и принятии управленческих решений), материальное и моральное стимулирование работников и их трудовая активность, а также соотношение формальных и неформальных объединений в организации. Использование показателей эффективности менеджмента позволяет диагностировать систему управления, предупреждать возникающие при ее функционировании отклонения, вскрывать причины неэффективной деятельности. Помимо этого, появляется возможность создать систему мотивации работников, поставить оплату их труда в определенную зависимость от эффективности деятельности по управлению. При формировании процессов управления организацией следует помнить, «будущее формируется сегодня».

Мотивация должна пониматься как внутренний процесс, который поощряет сотрудников к совершению определенных действий. Стимулирование труда — это комплекс мер, направленных на удовлетворение конкретных потребностей работника, в основном материальных.

Принципы выбора системы мотивации: объективность; предсказуемость и управляемость; адекватность; своевременность; значимость; справедливость и прозрачность.

Материальная мотивация — это система материального стимулирования персонала, основанная на стратегических целях организации. К материальным формам мотивации относятся: систематическая выплата заработной платы; премирование; социальный пакет; служебное жилье; частичное или полное возмещение расходов на питание.

Другими словами, материальная мотивация предусматривает материальное поощрение сотрудников, то есть финансовое вознаграждение, которое может иметь вид сдельной заработной платы, проценты от продаж, премиальные выплаты за определенные заслуги или при достижении каких

либо установленных планов, также в материальной мотивации может быть применен инструмент Депремирования, проще говоря, штрафная система.

Во второй главе представлена оценка системы управления персоналом ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ». В гостинице присутствует линейно-функциональная структура управления организацией. По результатам оценки степени мотивации персонала к успеху можно сделать вывод о том, что у большинства работников гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ» - средняя мотивация к успеху. Основная масса работников относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано не только на высокой заработной плате и получении льгот, но и на содержании труда, отношении в коллективе, карьерных соображениях, желании самоутвердиться.

Выделены основные методы трудовой мотивации, используемые в гостинице «МИНИ-ОТЕЛЬ»: наказание, денежные вознаграждения, доплаты к заработной плате; индивидуальные выплаты; социальная политика; нематериальное стимулирование.

Исследование уровня удовлетворенности работой на предприятии ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ» также показало, что основными факторами неудовлетворенности сотрудников являются: авторитарный стиль управления; отношения с менеджером; невозможность использования опыта и способностей, отсутствие интереса к работе; возможности для роста и карьерного роста в различных формах отсутствуют; уровень заработной платы в зависимости от размера оплаты труда на других предприятиях за аналогичные виды работ; содержание выполненной работы; физические условия труда и рабочее время, чрезмерная

психофизическая усталость; несогласованные действия сотрудников; неблагоприятный психологический климат в команде.

Предложены мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ»:

6. Внесение изменений в действующее Положение об оплате труда работников;

7. Разработка системы критериев оценок результатов труда работников. Разработать Положении о премировании работников;

8. Повышение материальной мотивации рабочих предприятия;

9. Ежегодное, а в течение года - ежемесячное совместное составление и утверждение бюджетов продаж и производства у руководства предприятия;

10. Работа сотрудников отдела кадров с руководством предприятия и менеджментом, направленная на изменение стиля управления трудовым коллективом.

Для повышения мотивационного потенциала предприятия, руководству следует:

- в отделе кадров выделить должность специалиста по мотивации трудовой деятельности;
- создать четкое описание прав и обязанностей работников и работодателя в коллективном договоре;
- разработать премиальную систему стимулирования персонала.

Проведённые расчёты показывают, что предложенные мероприятия будут эффективны для гостиницы «МИНИ-ОТЕЛЬ».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142
3. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023)
4. Алиев, И. М. Экономика труда: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 486 с.
5. Альберти И.А. Механизм формирования трудовой мотивации персонала // Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции «Новый путь российской экономики: импортозамещение, инновационность, экономическая безопасность», 2021. С. 12-13.
6. Аничкина О.А., Фомичев А.Н. Корпоративное управление: Учебник. – М.: Дашков и К, 2020 – 110 с.
7. Аргирис К., Базерман М., Бакингем М., Банаджи М. и др. Управление персоналом. – М.: Альпина Паблишер, 2020 – 242 с.
8. Артемьева П.А. Эффективная система мотивации персонала в современных условиях // Сборник материалов VI Международной научнопрактической конференции «Экономика, бизнес, инновации». 2021. С. 35—37
9. Батурин Ю.А., Грунина Е.В. Мотивация в системе управления персоналом предприятия//Научный альманах. 2021. № 2-1 (52). С. 21-25.
10. Бутенкова А.С., Бакеев Б.В. Мотивация и стимулирование персонала//Colloquium-journal. 2021. № 8-7 (32). С. 22-23.

11. Видзяйло А.В. Мотивация персонала и использование форм материального стимулирования на предприятии//В сборнике: Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы Сборник трудов XII международной научно-практической конференции. Ответственный редактор К.К. Шебеко. 2020. С. 238-244

12. Габдулхакова С.Ф. Роль системы мотивации в развитии организации//Теория и практика современной науки. 2020. № 2 (32). С. 91—95

13. Гаврикова С.С. Понятие "мотивация персонала" и его сущность//Студенческий форум. 2020. № 17 (38). С. 24-26.

14. Гарфетдинов Р.А. Методы управления мотивацией персонала в практике управления современной организации//Вестник науки. 2021. Т. 2. № 1 (10). С. 112-116.

15. Григорьев С.М., Карасев В.А., Останина Е.А. Моделирование механизма мотивации в процессе управления персоналом//Человеческий капитал. 2021. № 5 (125). С. 163-170.

16. Грузинская А.С. Современные методы нематериальной мотивации персонала//Вестник современных исследований. 2020. № 10.5 (25). С. 30-32.

17. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 288 с.

18. Илюк А.Д. Факторы мотивации персонала//В сборнике: Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации сборник материалов национальной студенческой научно-практической конференции. Курск, 2021. С. 223—226.

19. Колбас В.В. Мотивация как элемент системы управления персоналом в малом бизнесе//В сборнике: евразийская экономическая конференция. сборник статей II Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Гуляев Герман Юрьевич. 2020. С. 51-53

20. Коркина Т.А., Захаров С.И. Оценка и развитие системы мотивации персонала/В книге: Конкурентоспособность и развитие социальноэкономических систем Сборник аннотаций докладов Третьей

Всероссийской научной конференции памяти академика А. И. Татаркина. Под общей редакцией В.И. Бархатова, Д.С. Бенц. Челябинск, 2021. С. 6869.

21. Костенко Т.Ю. Материальные и нематериальные средства и методы мотивации трудового персонала//В сборнике: наука и общество: проблемы современных исследований xii Международная научно-практическая конференция. Сборник статей: в 2 частях. Под ред. А Э. Еремеева. 2020. С. 49-53.

22. Кузнецов С.А., Мищенко А.В., Нарыкина Д.А. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности//Международный студенческий научный вестник. 2020. № 1. С. 45

23. Кушнарева И.В., Бугаева М.В. Повышение эффективности управления персоналом с применением современных методов мотивации//Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 2. С. 100-107.

24. Ланская А.В. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала//Экономическая среда. 2020. № 1 (23). С. 4-8

25. Лугинина Н.В., Королева Н.П. Как разработать систему мотивации персонала для увеличения прибыли предприятия//Управление продажами. 2021. № 1. С. 44-49.

26. Луценко А.А. Особенности мотивация труда персонала в организации//В сборнике: Сборник статей по итогам Международной научнопрактической конференции. 2021. С. 165-167.

27. Магзумова Н.В., Колесник А.Е., Аванесов А.С. Нематериальная мотивация персонала в целях повышения эффективности деятельности организации//Научный вестник Южного института менеджмента. 2021. № 1 (25). С. 71-75.

28. Мамычев В.А., Мамычева Д.А. Оплата труда как основной элемент мотивации персонала//Вестник современных исследований. 2020. № 5.2 (20). С. 240-241.

29. Милащенко О.Ю. Методы мотивации и раскрытие потенциала персонала//В сборнике: наука в современном обществе: закономерности и тенденции развития сборник статей Международной научнопрактической конференции. Уфа, 2021. С. 237-239.

30. Мордвинова Е.Л., Ростовцева И.А. Эффективное командообразование с помощью методов мотивации//Наука и образование сегодня. 2021. № 5 (40). С. 45-51.

31. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 279 с.).

32. Никаева Р.М., Бачаев А.А. Задачи системы мотивации персонала. Содержание процессуальных теорий мотивации//ФГУ Science. 2021. № 1 (13). С. 92-97.

33. Павелко Т.С. Персонал организации как объект мотивации//Вестник Науки и Творчества. 2021. № 1 (37). С. 42—46

34. Петкина Н.В. Формирование оптимальной модели мотивации сотрудников//Проблемы науки. 2021. № 3 (39). С. 98—102

35. Петровец А.В., Рубан М.С., Симонин П.В. Влияние мотивации на повышение эффективности управления персоналом//Вестник науки. 2021. Т. 1. № 6 (15). С. 183-190.

36. Попова В.Н. Анализ способов мотивации персонала на российском рынке труда//Аллея науки. 2020. Т. 1. № 3 (19). С. 176-179

37. Саенко И.И., Мартыненко О.А. Методы мотивации и стимулирования персонала в зарубежных странах//Colloquium-journal. 2021. № 1-7 (25). С. 26-27.

38. Ситжанова, А. М. Инновации в управлении человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов : [16+] / А. М. Ситжанова, Т. И. Лабужская. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 244 с.

39. Скиба Е.В., Жиронкина А.В. Мотивация персонала как элемент культуры компании//В сборнике: Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации сборник материалов национальной студенческой научно-практической конференции. Курск, 2021. С. 108-110.

40. Современное состояние ресторанного бизнеса : учебное пособие : [16+] / Н. С. Родионова, В. М. Сидельников, Е. С. Попов, А. В. Богомолов ; науч. ред. Т. В. Алексеева ; Воронежский государственный университет инженерных технологий. – Воронеж : Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2020. – 229 с.

41. Томилина Е.П., Эреджепова А.И. Мотивация труда персонала российских предприятий//В сборнике: Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации сборник статей XIV Международной научно-практической конференции : в 2 ч.. Пенза, 2020. С. 64-66.

42. Трошина А.С. Материальная мотивация персонала в современном мире//В сборнике: Новый путь Российской экономики: импортозамещение, инновационность, экономическая безопасность Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2020. С. 107-109.

43. Чуваткин, П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий : учебник для вузов / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов ; под редакцией П. П. Чуваткина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 280 с.

44. Цой Д.Г., Пьянкова Л.А. Мотивация и стимулирование труда персонала // Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Роль и место информационных технологий в современной науке». 2021. С. 189-193

45. Яндиев Х.А. Управление персоналом: мотивация труда//Экономика и предпринимательство. 2020. № 8 (97). С. 1008-1012.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Анкета для исследования удовлетворенности системой мотивации

ООО «МИНИ-ОТЕЛЬ»

Для менеджеров-экспертов

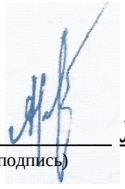
Оценка организационной структуры и системы стимулирующих средств				
№	Вопрос	Ответ		
1	2	3	4	5
Организационная структура		Отражены в полной мере	Отражены в неполной мере	Отсутству ют
1	Наличие в организации должностных обязанностей по управлению мотивацией трудовой деятельности		✓	
2	Закрепленность должностных обязанностей за отдельным работником			✓
Система стимулирующих средств		Применяется эффективно	Применяется не эффективно	Не применяется
3	Заработная плата (номинальная)	✓		
4	Заработная плата (реальная)			✓
5	Бонусы	✓		
6	Участие в прибылях			✓
7	Участие в акционерном капитале			✓
8	Планы дополнительных выплат			✓
9	Стимулирование свободным временем	✓		
10	Трудовое или организационное стимулирование			✓
11	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания			✓
12	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	✓		
13	Сберегательные фонды			✓
14	Организация питания	✓		
15	Продажа товаров, выпускаемых организацией	✓		
16	Стипендиальные программы			✓
17	Программы обучения персонала	✓		

Для сотрудников

Элемент	Да	Нет
Удовлетворены ли Вы системой оплаты труда?		
Удовлетворены ли Вы системой начисления бонусов?		
Удовлетворены ли Вы системой предоставления свободного времени (гибкого графика)?		
Удовлетворены ли Вы системой оплаты транспортных расходов?		
Удовлетворены ли Вы программами медицинского обслуживания?		
Удовлетворены ли Вы организацией питания?		
Удовлетворены ли Вы системой предоставления бесплатных путевок?		

Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа прошла проверку на корректность заимствования в системе «Антиплагиат.ру».

Настоящим подтверждаю, что даю разрешение Университету «Синергия» на размещение полного текста моей выпускной квалификационной работы – бакалаврской работы, отзыва на мою выпускную квалификационную работу в электронно-библиотечной системе Университета «Синергия».



_____ Ламнова Юлия Вадимовна
(подпись) (ФИО)

«___» _____ 20__ г.