

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФГАОУ ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Юргинский технологический институт (филиал) федерального государственного
автономного образовательного учреждения высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет»

Юргинский технологический институт
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование управления персоналом в туристической фирме

УДК: 005.95:005.52:338.48

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-17Б81	Еременко Е.Ю.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Лизунков В.Г.	к.пед.н., ДОЦЕНТ		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ЮТИ ТПУ	Радионов П.В.	к.пед.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Полицинская Е.В.	к.пед.н., доцент		

Юрга 2023 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ

Код компетенции	Наименование компетенции
Общекультурные компетенции	
ОК(У)-1	Способностью использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции
ОК(У)-2	Способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции
ОК(У)-3	Способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ОК(У)-4	Способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности
ОК(У)-5	Способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия
ОК(У)-6	Способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОК(У)-7	Способностью к самоорганизации и самообразованию
ОК(У)-8	Способностью использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
ОК(У)-9	Способностью использовать приемы первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбирать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность
Профессиональные компетенции выпускников	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами
ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты

ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные, проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
ПК(У)-9	Способностью осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки
ПК(У)-10	Способностью формировать бухгалтерские проводки по учету источников и итогам инвентаризации и финансовых обязательств организации
ПК(У)-11	Способностью оформлять платежные документы и формировать бухгалтерские проводки по начислению и перечислению налогов и сборов в бюджеты различных уровней, страховых взносов - во внебюджетные фонды
ПК(У)-12	Способностью отражать на счетах бухгалтерского учета результаты хозяйственной деятельности за отчетный период, составлять формы бухгалтерской и статистической отчетности, налоговые декларации
ПК(У)-13	Способностью организовывать и осуществлять налоговый учет и налоговое планирование организации

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФГАОУ ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Юргинский технологический институт (филиал) федерального государственного
автономного образовательного учреждения высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет»

Юргинский технологический институт
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ОПОП

(Подпись) _____ (Дата) Полицинская Е.В. (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра

В форме:

Бакалаврской работы
<small>(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)</small>

Студенту:

Группа	ФИО
О-17Б81	Еременко Е.Ю.

Тема работы:

Совершенствование управления персоналом в туристической фирме	
Утверждена приказом проректора-директора (директора) (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(информация об объекте исследования.)</i>	Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является АО Хорека Кольцово (гостиница «Лайнер»). Предметом исследования являются система стимулирования мотивации труда в гостинице «Лайнер».
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(краткая информация о нормативных документах для исследуемого предприятия; определение задач и результатов работы).</i>	Целью ВКР предложить направления по совершенствованию стимулирования трудовой активности работников гостиничного предприятия Согласно поставленной цели, в работе должны

	<p>быть решены следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - изучить подходы к исследованию мотивации и стимулирования и рассмотреть формы стимулирования; - дать технико-экономическую характеристику АО Хорека Кольцово (гостиница «Лайнер»), дать оценку эффективности системы стимулирования труда персонала в гостинице; - рассмотреть существующие мероприятия по совершенствованию системы стимулирования трудовой активности (материальной и нематериальной мотивации) - предложить новые направления по их совершенствованию, рассчитать экономическую эффективность разработанных предложений.
--	---

Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	
---	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
--	--

Раздел	Консультант
«Социальная ответственность»	Радионов П.В.

Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:
Реферат

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	01.09.2022 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Лизунков В.Г.	К.пед.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-17Б81	Еременко Е.Ю.		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
О-17Б81	Еременко Е.Ю.

Институт	ЮТИ ТПУ	Направление	38.03.01 «Экономика»
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1 Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения); - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы); - чрезвычайных ситуаций социального характера. 	<p>Объектом исследования будет выступать рабочее место директора АО Хорека Кольцово (гостиница «Лайнер») Кабинет представляет из себя помещение площадью 24 м² (6×8). Параметры световой среды - 2 класс; напряженность трудового процесса - 1 класс. Итоговый класс условий труда - 2 класс.</p> <p>Вредные и опасные производственные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - для повышения работоспособности необходимо чередовать период труда и отдыха, согласно виду и категории трудовой деятельности.
<p><i>2 Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.6.2553-09 Санитарно-эпидемиологические требования к безопасности условий труда работников, не достигших 18-летнего возраста. - СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. - Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 28 января 2021 г. № 29н. - Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 21 марта 2014 г. № 125н.
<p align="center">Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</p>	
<p><i>1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; 	<ul style="list-style-type: none"> - соблюдение правил охраны труда; - возможность развития персонала путем программ подготовки и повышения квалификации; участие в социальных программах; - организация и порядок проведения

<ul style="list-style-type: none"> - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>мероприятий по профилактическим прививкам в рамках национального календаря профилактических прививок;</p> <ul style="list-style-type: none"> - инструктажи о технике безопасности на рабочем месте; - инструктажи по пожарной безопасности.
<p>2 Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров) - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Источники и средства защиты от существующих на рабочем месте опасных факторов (электробезопасность, условия для высотных работ и т.д.).</p> <p>Пожарная безопасность (причины, профилактические мероприятия, первичные средства пожаротушения)</p> <ul style="list-style-type: none"> – мероприятия, мотивирующие охрану окружающей среды; <p>Ответственность.</p> <p>Создан оперативный штаб по предотвращению проникновения COVID-2021.</p>
<p>3 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности 	<p>Изучить следующие документы:</p> <p>Инструкции по пожарной безопасности, охране труда.</p>
Перечень графического материала:	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	—

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Радионон Павел Владимирович	к.пед.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-17Б81	Еременко Е.Ю.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит: 85 страниц, 11 таблиц, 7 рисунков, 31 источников литературы.

Ключевые слова: управление персоналом, материальная мотивация, нематериальная мотивация, стимул, персонал гостиницы

Объект исследования: АО Хорека Кольцово (гостиница «Лайнер»).

Предмет исследования - система стимулирования мотивации труда в гостинце «Лайнер».

Цель работы – предложить направления по совершенствованию стимулирования трудовой активности работников гостиничного предприятия.

Согласно поставленной цели, в работе должны быть решены следующие задачи:

- изучить подходы к исследованию мотивации и стимулирования и рассмотреть формы стимулирования;
- дать технико-экономическую характеристику АО Хорека Кольцово (гостиница «Лайнер»), дать оценку эффективности системы стимулирования труда персонала в гостинце;
- рассмотреть существующие мероприятия по совершенствованию системы стимулирования трудовой активности (материальной и нематериальной мотивации)
- предложить новые направления по их совершенствованию, рассчитать экономическую эффективность разработанных предложений.

Эффективность рекомендаций – повышение трудовой активности сотрудников гостиничного предприятия, совершенствование системы управления.

Abstract

Final qualifying work contains: 85 pages, 11 tables, 7 figures, 31 sources of literature.

Keywords: personnel management, material motivation, non-material motivation, incentive, hotel staff

Object of study: Joint Stock Company Horeka Koltsovo (Hotel "Liner").

The subject of the study is the system of stimulating labor motivation in the Liner hotel.

The purpose of the work is to propose directions for improving the stimulation of the labor activity of employees of a hotel enterprise.

According to the goal, the following tasks should be solved in the work:

- study approaches to the study of motivation and incentives and consider forms of incentives;

- to give a technical and economic description of JSC Horeka Koltsovo (Hotel "Liner"), to assess the effectiveness of the system for stimulating the work of personnel in the hotel;

- consider existing measures to improve the system of stimulating labor activity (material and non-material motivation)

- propose new directions for their improvement, calculate the economic efficiency of the developed proposals.

The effectiveness of the recommendations - increasing the labor activity of employees of the hotel enterprise, improving the management system.

Оглавление

Введение	11
1 Обзор литературы	14
1.1 Теоретические аспекты мотивации труд	14
1.2 Роль мотивации труда на туристском предприятии	18
1.3 Способы совершенствования системы мотивации персонала	23
2 Объект и методы исследования	33
2.1 Анализ деятельности АО Хорека Кольцово (гостиницы Лайнер)	33
3 Расчеты и аналитика	38
3.1 Оценка эффективности системы стимулирования труда персонала	38
3.2 Выявленные недостатки существующей системы мотивации	49
3.3 Направления по совершенствованию системы стимулирования труда АО Хорека Кольцово (гостиницы Лайнер)	53
4 Социальная ответственность	69
4.1 Описание рабочего места	69
4.2 Анализ выявленных вредных факторов социальной ответственности.	71
4.3 Анализ опасных факторов производственной среды	73
4.4 Охрана окружающей среды	74
4.5 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	76
4.6 Заключение по разделу «Социальная ответственность»	77
Заключение	79
Список использованных источников	83

Введение

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью обеспечить усиление мотивации персонала на основе формирования и развития стимулов, побуждающих современных работников к эффективному, высокопроизводительному труду. То, насколько эффективна организация, определяют ее работники. Их поведение находится в зависимости от внутренних факторов и внешней среды, но большее воздействие на цель к достижению конкретного итога или успеха оказывает как раз внутренняя среда. Трудовое поведение сотрудников разрешает предприятию работать на достижение высоких финансовых целей. Однако, система трудового поведения не универсальна и для разных людей отличается: в то время, как для одного свойственна исполнительность и надежность, для иных – уклонение от ответственности и влечение малого выполнения обязательств вне зависимости от благоприятного результата и его качества. Эффективность поведения определена тем, как буквально и эффективно работник следует должностным инструкциям в выполнении своих обязательств, совпадают ли его интересы с интересами коллектива и стремится ли он к достижению целей компании. Трудовое поведение определяют мотивы: в чем отличаются стремления, определяющие уровень энергичности сотрудника, которые впредь будут направлены на достижение результата на пользу организации.

Цель работы – предложить направления совершенствования системы стимулирования трудовой активности работников на туристском предприятии.

Объектом исследования выступает туристское предприятие АО Хорека Кольцово – гостиница «Лайнер Аэропорт отель».

Предметом исследования является применение эффективной системы стимулирования трудовой активности в гостинице «Лайнер».

В соответствии с данной целью были поставлены следующие задачи:

- изучить подходы к исследованию мотивации и стимулирования и рассмотреть формы стимулирования;
- дать технико-экономическую характеристику АО Хорека Кольцово (гостиница «Лайнер»), дать оценку эффективности системы стимулирования труда персонала в гостинце;
- рассмотреть существующие мероприятия по совершенствованию системы стимулирования трудовой активности (материальной и нематериальной мотивации)
- предложить новые направления по их совершенствованию, рассчитать экономическую эффективность разработанных предложений.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в том, что полученные знания о классических теориях трудовой мотивации помогут в организации деятельности персонала любых предприятий.

Структура дипломной работы включает в себя введение, три главы, заключение и список используемых источников, приложение.

Во введении рассматривается актуальность темы работы, ставится цель, задачи исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты проблемы мотивации, ее роль и основные подходы к исследованию трудовой мотивации персонала в организации, формы стимулирования и способы совершенствования мотивации.

Вторая глава описывает состояние системы стимулирования труда персонала в гостинце «Лайнер», дает технико-экономическую характеристику предприятию.

В третьей главе рассмотрены направления совершенствования системы стимулирования труда в гостинице и эффективность разработанных предложений.

В заключении приводятся выводы по работе.

1 Обзор литературы

1.1 Теоретические аспекты мотивации труд

Становление и формирование теоретико-методологических подходов к изучению мотивации и стимулирования трудовой активности объясняется модификацией осознания пространства и роли человека в производстве и управлении. Понимание сущности мотивации не оставалось неизменным, но усложнялось, в соответствии с развитием целого ряда наук. Согласно классической теории мотивации и стимулирования, большинству индивидов не характерно удовлетворение от трудовой деятельности. То, что они делают, не так принципиально важно, как награда за это в денежном эквиваленте и не только. Не так много индивидов, которые хотят или хотя бы имеют шанс заниматься работой, требующей творческий подход, самостоятельность, новаторство, а также самоконтроль.

Есть различные определения мотивации, сведения о которых дают определить мотивацию как процесс стимулирования деятельности сотрудника, обеспечиваемый со стороны организации и направленной на достижение общих целей организации. Мотивационной основой являются мотивы – считается, что это импульсы, позволяющие индивиду поступать определенным образом. Появляются мотивы в зависимости от нужд, потребностей, испытываемых человеком. Базовой категорией в данном случае будет являться та потребность, дающая осознание недостатка чего-либо важного, стимулируя человека к рабочей активности. [25, с.12].

Есть достаточно теорий, объясняющих системы мотивов и мотивации в целом. Наиболее популярная теория – конечно, теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу: данная теория распределяет потребности по уровням жизнедеятельности человека в форме пирамиды. А. Маслоу выделяет потребности (рис. 1), создающие систему мотивации и

принуждающие человека выполнению каких-либо действия для достижения краткосрочных и долгосрочных целей. [24, с.45]:

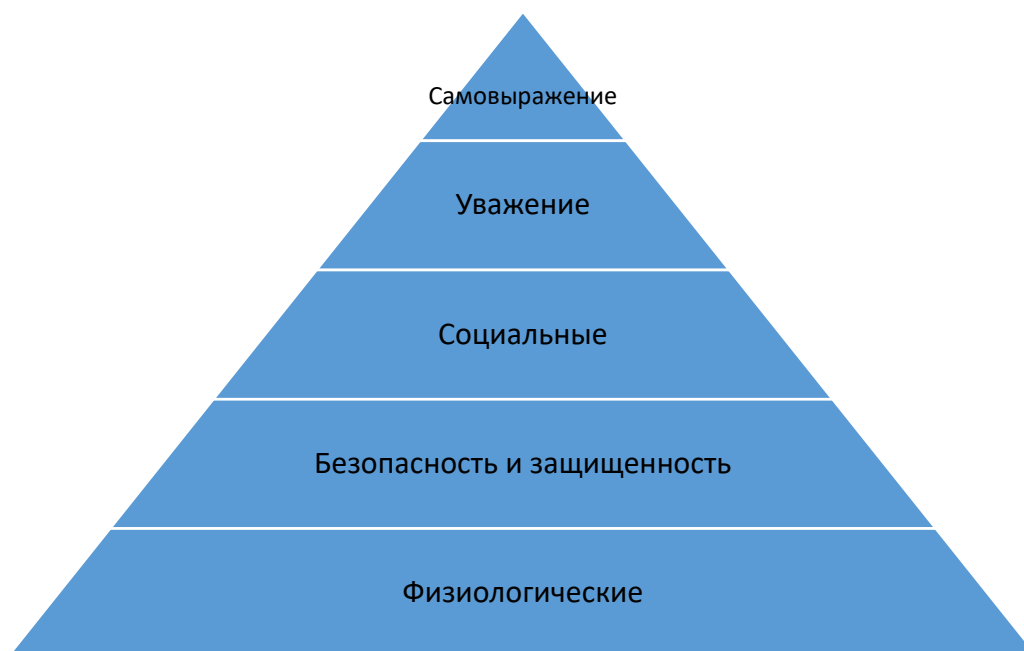


Рисунок 1 – Пирамида потребностей ¹

Появляющиеся потребности побуждают человека к поиску методов их удовлетворения, то есть непосредственно создают мотивы. Это демонстрирует схема в виде пирамиды, разделяющая потребности на уровни, где чем выше потребность в пирамиде, тем больше усилий необходимо человеку для ее достижения. Потребности в пирамиде иерархичны, физиологическая, базовая потребность, выражается в элементарных вещах – еда, одежда, дом. Второй уровень - потребность в безопасности: человеку необходимо чувство безопасности, защищенности от негативных воздействий внутренней среды. Так как человек существует в обществе, формируются его социальные потребности – это третий уровень пирамиды. Потребность в самоутверждении и уважении вырастает из стремления найти свое место в социуме и быть его достойной частью. Наивысшая ступень

¹ Составлено автором по: [17, с.45]

отведена под самовыражение - человек стремится к проявлению собственного «Я» и реализации творческих способностей.

Мотивы традиционно рассматриваются как система задач для конкретного действия. Мотивы включают в себя ценности, для каждого из которых их количество будет разным, они будут влиять на выполнение конкретных действий. Уровень социализации влияет на сложность и разность мотивов и, как следствие, систему мотивации в целом. [6, с.34].

В процессе жизнедеятельности складываются причины для поступков: на психологическом уровне индивид полагает, что за выполнение действий будет результат или вознаграждение – ценности, удовлетворение потребностей. В следствии чего изначально сформированный интерес к награде за действие является важнейшим пунктом в осуществлении и использовании мотивации и ее формирования ее механизмов. В ходе рабочего процесса используются разнообразные виды вознаграждений: разделяются на внешние и внутренние. Внешние вознаграждения – это похвала в денежном эквиваленте, право реализации стремлений к карьерному росту и другие факторы, создающие зависимость итогов труда от системы стимулирования трудовой активности, осуществляющейся на предприятии – основана ли она на сосредоточенности работника на результатах собственных трудов, на пользу себе и организации в целом. К внутренним вознаграждениям можно отнести такие факторы, как, например, удовлетворение от работы в целом, чувство признательности за заслуги и хороший труд, то есть остальные психологические факторы.

Как следствие, взаимосвязь с потребностями, первичными и вторичными, а также с частными мотивами человека и используемой системой стимулирования активности и мотивации трудового процесса, очень важна для успешного функционирования системы. Мотивация является многофакторный процесс, создающимся в различных сферах, которые включают в себя механизм побуждения к труду. [25].

Мотивация базируется на знаниях о психологических, физиологических потребностях человека – на них выстраивается основа мотивации в целом, что в теории менеджмента называется эффективным управлением, для которого менеджеру необходимо анализировать мотивы работников, которыми они руководствуются при осуществлении трудовой деятельности, влияющей на судьбу организации, менеджеру необходимо четкое осознание стимулов, которые ведут коллектив к выполнению заданных задач, а также создавать условия для повышения эффективности рабочего процесса. Мотивация – это процесс, который на прямую влияет на качество трудовой деятельности, и менеджеру необходимо знать, есть ли возможность влиять на мотивацию с позиции управленца. [6, с. 29]. Если влияние с позиции управленца осуществим, то есть необходимость искать пути осуществления этого влияния, с той целью, чтобы система мотивации работала, первое, что необходимо – это создание ее формы, с учетом оказания на нее влияния факторов и причин объективного характера. Это причины, по которым важно внимательно изучить механизмы мотивации, прежде чем выбрать тот, что будет работать на повышение мотивации сотрудников на практике и получение положительных результатов.

Цель любой мотивационной теории состоит в объяснении поведения человека в различных обстоятельствах, также они предлагают решения, которые побуждают к действию.

Процесс мотивации достаточно сложен, поэтому и существует множество различных способов описания возникновения и реализации потребностей у сотрудников организации.

Все это разнообразие закрепляют теории мотивации персонала, которые бывают:

- традиционные: имеют в основе использование «кнута и пряника» в том, что касается материального стимулирования сотрудников;

– содержательные: отмечают отдельные внутренние мотивы (или потребности) работника, направляющие и поддерживающие его деятельность;

– процессуальные: описывают и анализируют то, каким образом поведение человека получает импульс, как оно направляется, поддерживается и чем заканчивается, с позиции процессуальных теорий объектом является непосредственно сам процесс и результат мотивации при воздействии на них определенных факторов среды, например, несправедливости.

1.2 Роль мотивации труда на туристском предприятии

Стимулирование, «побуждение» к деятельности, может усилить внутреннюю мотивацию работника. При выборе мотивационных методов требуется понимание, насколько применяемый стимул соответствует ведущим потребностям и мотивам сотрудника. Если мотивация на выполнение конкретной работы отсутствует как внутренняя необходимость, применение стимула не сможет значительно изменить ситуацию или повлиять на общую эффективность специалиста.

В случае если стимул определен неверно и не опирается на потребности конкретного специалиста, он может оказать противоположное влияние на его работу, снизив желание на выполнение конкретной задачи. Неработающие мотивационные системы связаны чаще всего именно с этой причиной. Компания может предложить сотруднику карьерный рост и развитие в управлении подразделением, в то время как работник испытывает потребность работать специалистом - экспертом в своей профессиональной области, и управление подчиненными является для него непосильной и крайне нежелательной задачей. Очевидно, что такое стимулирование спровоцирует увольнение работника, и не обеспечит его продолжительную

работу в организации. Бесплатные курсы английского, абонемент в бассейн, билеты в театр, корпоративный отдых на природе, фотография на стенде «Лучший сотрудник» - все эти формы стимулирования, будут работать в отношении конкретных работников, и не применимы для всей организации в целом. Разработка индивидуальных, а не только коллективных, мотивационных, форм и методов поможет предупредить ошибки и обеспечит долговременное и продуктивное сотрудничество работника с работодателем.

Стимулирование и мотивация имеют не совсем похожие корни, но применимы к единой цели, и их рассмотрение вместе дает наглядно понять, что объединение стимулирования и мотивации в интересах любой организации, заинтересованной в повышении трудовой активности,

Стимулирование соблюдает ряд требований:

- комплексность – то есть сочетание разновидностей стимулов, зависящих от системы управления сотрудниками и специфики работы организации в целом;

- дифференцированность – то есть требование, определяющее нужду применения персонального подхода к сотруднику;

- гибкость и оперативность – требование, определяющее потенциал пересмотра системы стимулов при изменениях в окружающей среде.

Основами стимулирования являются:

- доступность, выражаемая в понятности и демократичности условий стимулирования;

- осязаемость, проявляемая в реальном выражении действия системы стимулирования;

- постепенность, проявляемая в повышении уровня стимулирования планомерно, без резких скачков;

- минимизация разрыва в результате труда и его оплатой, что предусматривает малое временное расстояние между результатом и вознаграждением за него;

– сочетание моральных и материальных стимулов позволяет использовать как материальные, так и нематериальные (моральные) стимулы, позволяющие повышать эффективность воздействия на работника – сочетание стимулов и анти-стимулов, которые ориентированы не только на поддержку человека, но и вызов негативной реакции на какую - то систему, по факту используется метод «кнута и пряника».

Формами стимулирования являются материальное и нематериальное стимулирование, представленные на рисунке 2.

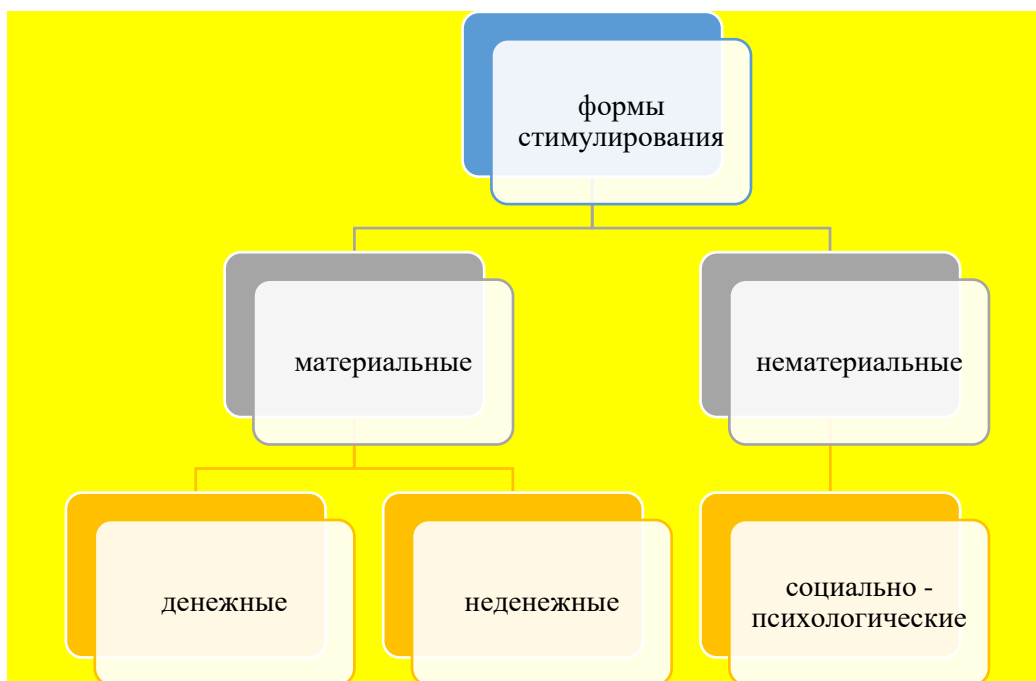


Рисунок 2 – Система стимулирования²

Материальное стимулирование - это система денежного или не денежного (но обязательно имеющую материальную форму и стоимостное выражение) стимулирования активности. Главный элемент – конечно, заработная плата сотрудника, дающая возможность влиять на результативность труда. Ни один сотрудник не работает только ради собственного удовольствия, основной стимул - обеспечить свой достаток и удовлетворить потребности, поэтому монетизация труда практически всегда

² Составлено автором по: [12]

является важнейшей ступенью мотивации, стимулирования и не только. Чем выше оплачивается труд, тем больше своих потребностей человек способен удовлетворить. В системе денежной мотивации могут быть также выделены также бонусы, премии и др. К не денежной форме относят ценные подарки, оплата путевок от организации, конкурсы и т.п.

Нематериальные же стимулы ориентированы на удовлетворение психологических потребностей человека. Их непосредственной целью является моральное воздействие на состояние индивида и создание системы гармонии – социальной, на рабочем месте. Медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска, пенсии и т.п. относится к нематериальным стимулам. Грани материального и нематериального стимулирования ориентированы на статусные отличия, под которыми понимаются стимулы, которые получает работник, который занимает определенное соц. положение на предприятии: явный пример – изолированный рабочий кабинет, некоторые привилегии для определенного сотрудника. Выражаются виды стимулирования в рамках организации через понятие компенсационного пакета.

Компенсационный пакет – это объединение положений об оплате труда и премировании, льготы для служащих, созданные предприятием, отталкиваясь от социально-экономического положения. Цель компенсационного пакета – это стимулирование рабочего процесса сотрудников по направлению достижения избранных задач, по чему выявляются цели системы компенсации:

- привлечение сотрудников на предприятие;
- поддержание атмосферы в коллективе и его сохранение;
- контроль над издержками на работников;
- административная эффективность и простота;
- соответствие требованиям законодательства.

В классической форме система компенсаций вбирает в себя две части: основную и дополнительную. К основной части системы относится – заработная плата, дополнительная - льготы, предоставляемые работнику. Применимость форм стимулирования зависит от того, к какому типу относится работник по форме мотивации. Стимулирование направлено на повышение мотивации через сосредоточение работниками усилий в той сфере, которая важна для организации.

Существует несколько основных форм прямой материальной мотивации персонала.

Заработная плата, состоящая из чистого оклада, безо всяких надбавок и премиальных. Это обязательная, постоянная выплата, которая не может быть ниже минимального размера, определенного законодательством для каждой конкретной должности.

Премии. Наиболее важная часть материального стимулирования сотрудников, размер которой работодатель определяет на свое усмотрение. При расчете премиальных руководство должно учитывать личный вклад каждого работника в эффективную деятельность организации.

Льготы. Еще одна, не денежная, форма стимулирования персонала. Они являются дополнительными бонусами к социальному пакету и предоставляются организацией сотрудникам в целях дополнительной мотивации.

Весьма эффективный метод стимулирования, благодаря которому можно добиться повышения производительности труда.

Подарки, призы, лотереи. Такое стимулирование работников способно значительно поднять моральный дух последних.

Штрафы. Чаще всего подразумевают частичное или полное лишение премии. Штрафные санкции применяются при нарушении правил внутреннего распорядка компании и служат мерой денежного наказания.

Из вышесказанного можно сделать следующий вывод: стимулирование в менеджменте - это система, с помощью которой организация создает условия, побуждающие работника выполнять свою работу лучше и качественнее, достигать поставленного результата в определенные сроки. Все виды стимулов по применяемым формам можно подразделить на две группы: материальные и нематериальные. По продолжительности влияния выделяют формы краткосрочного стимулирования и долгосрочного. Для нематериальной системы поощрения основными формами стимулирования работников предприятия являются моральные, социальные и творческие виды стимулов. Моральное стимулирование это, в первую очередь, удовлетворение потребности сотрудника в признании и уважении.

1.3 Способы совершенствования системы мотивации персонала

Под трудовой мотивацией имеется ввиду стремление сотрудника удовлетворить свои потребности в трудовой деятельности. Но труд – не эффективный источник удовлетворения потребностей сотрудников организации. Девизы «ради общего блага», «на благо трудового коллектива» и другие социальные побуждения утратили свою актуальность частично, либо полностью. Наибольшую актуальность в настоящее время имеют факторы материального вознаграждения, вес которого в два раза превышает следующий значимый мотив – взаимодействие с обществом (коллегами в данном случае). Структура мотивации трудовой активности на различных формах предприятия практически не изменчива. [23].

Для совершенствования системы мотивации могут быть использованы методы:

- нормативные;
- социальные;

- экономические;
- организационные.

К нормативным методам повышения эффективности системы мотивации сотрудников относится комплекс материальных и финансовых, трудовых норм, порядок и методы их создания, обновления и внедрения при разработке планов и стратегий, а также организация подготовки и контроля этих норм на каждом из уровней прогнозной и плановой работы.

К социальным методам повышения эффективности системы мотивации сотрудников относят систему мер воздействия на социально-психологический климат внутри коллектива, а также у отдельных членов персонала. Социальные методы обращены к социальным отношениям внутри коллектива и к гармонии в нем, а также удовлетворение соц. потребностей персонала (например, личностный рост или потребность в социальных гарантиях). Для успешного применения и функционирования социальных методов мотивации труда, необходимо достижение согласия в интересах личных и общественных, так как именно интересы, которые отражают социальные нормы, определяют направленность поведения групп людей или отдельных индивидов.

К экономическим методам повышения эффективности системы мотивации сотрудников относят систему методов целенаправленного воздействия на мотивацию труда сотрудников, использующую экономические интересы. Экономические методы системы воздействия на мотивацию труда направлены на обеспечение единства коллективных и личных интересов, где ведущая роль – у общих. Экономические методы имеют максимальное распространение в системе производственных отношениях, а их эффективность зависит от общественного строя, уровня развития производственных отношений и сил.

Организационные методы системы воздействия и совершенствования на мотивацию труда включают в себя разработку организационных решений,

определение ресурсов, сроков выполнения, ответственных лиц, контролирующих выполнение, а также лиц, которые определяют новые организационные и распорядительные действия. Организационные методы в большей мере опираются на власть руководителя и его права, а также дисциплину компании.

Современная теория мотивации персонала рассматривает первым планом человека (сотрудника), и именно отношение сотрудника к труду (мотивация труда) будут определять качество его работы и эффективность предприятия в целом. В работе над мотивацией необходимо учитывать потребности человека и помнить о производительной стороне человека также, как и о потребительской. Первые потребности сотрудника – материальные, но не менее важны социальные гарантии, защищенность, соблюдение гражданский прав, ощущение себя как личности.

Мотивация труда на предприятии – в числе серьезных проблем современного российского рынка с точки зрения экспертов, а также руководителей российских организаций. Исходя из исследования ВКГ (консалтинговая компания) на год 77% руководителей не довольны мотивацией своих сотрудников и отсутствием у сотрудников ориентации на успех и стратегические цели компании. Также руководители отмечают, что нередко даже большая заработная плата не является достаточной мотивацией для сотрудников предприятия. Кадровые специалисты отмечают, что за последние годы продолжительность работы сотрудника на одном предприятии на определенной должности – резко упала, что означает, что люди перемещаются и не стоят на месте. [23].

При составлении системы мотивации необходимо помнить об особенностях национального менталитета сотрудников, особенности мышления российского сотрудника.

Характер мотивации зависит от среды, в которой она составлена и требует разных подходов и стимулирующих инструментов. Некоторых

сотрудников стимулирует фактор страха (увольнение или лишение премии), но исключительно в краткосрочной перспективе или даже разово.

Также стоит учитывать поведение сотрудника на рабочем месте. В то время как в западных организациях, основанных на социокультурной западной среде и регуляторах культуры, сотрудники являются индивидуалистичными, то в восточной культуре характерен коллективизм.

В российских компаниях встречается чаще иерархичный коллективизм (по отделам). И в случае российского менталитета индивидуалистический стимул не работает, так как основан на личной ответственности, то есть наоборот побуждает уклонение от норм.

Также менеджер может установить контролируемые параметры, нацеленный на выполнение результата, соответствующие ожидаемому. Но и в таком случае возможен уход от ответственности и уклонение от норм. Если же индивидуалистический стимул будет направлен на коллектив в целом, а не отдельного человека, то контроль результатов будет еще более усложнен в связи с этим.

В российских реалиях значение заработной платы традиционно выступает основным мотивирующим фактором. Также особенность менталитета – оплата за присутствие на рабочем месте, а не за факт выполнения конкретных рабочих задач.

Для российского бизнеса характерно отсутствие, либо ограниченность системы стимулирования персонала. Большинство сотрудников не считают нужным проявление инициативы или творческого мышления, боятся брать на себя ответственность за практическую реализацию решений. В связи с чем остро и встает проблема мотивации труда персонала и разработка эффективных решений по ее повышению.

В современной практике управления высокую популярность набирает мотивационный аудит как практика по повышению эффективности стимулирования труда персонала.

Аудит считается прикладным способом для получения информации об объекте исследования в современных условиях. Плюсы мотивационного аудита для управленческой стороны:

- соблюдение принципов проведения аудиторского исследования, так как аудит предоставляет надежные и объективные данные;
- возможность проведения аудита для оценки различных областей менеджмента, так как аудит является гибким и универсальным методом. [7, с. 75].

Мотивационный аудит в настоящее время сложился на базе опытных исследований об эффективности систем стимулирования мотивации организаций, меньший вклад в формирование внесли у научных теорий о мотивации. В силу слабой теоретической части, мотивационному аудиту характерны слабая концептуальная основа, слабое обеспечение методологическими и информационными основами, а также акцент на материальных мотивационных ценностях – то есть изучение, в первую очередь, заработной платы. Данные фактора негативно могут отразиться на качестве, полноте и ценности результатов проведения мотивационного аудита.

Тренеры по эффективному менеджменту встали в положение, где разработка мотивационного аудита – их самостоятельная работа, так как современные научные исследования рассматривают в большинстве только содержание аудита, а не процедуру его проведения, а в большинстве справочников процедура мотивационного аудита не упоминается.

У мотивационного аудита в науке есть различные трактовки. Малиновский П.В. считает, что он включает анализ структуры оплаты труда (разделяя премиальную часть и основную), наличие и оценка программ персонализации выплат – за высокую результативность труда; оценку соответствия рыночным условиям разработанной структуры заработной

платы и льготных выплат, производительности и рентабельности за рамками оплаты труда.

С целью повышения управленческой ценности мотивационного аудита и его способности давать структурированную информацию, необходимо расширить фокус исследовательского внимания и рассматривать исследуемую мотивационным аудитом системы мотивации труда в организации как совокупность факторов, представленных на рис.3.

Экономические факторы включают в себе денежное вознаграждение, в том числе заработная оплата труда, премии и бонус, а также материальную помощь.

Социальные факторы подразумевают наличие социальных льгот – в первую очередь, гарантированных текущим законодательством, но также и добровольно разработанные работодателем для сотрудников организации, среди них: оплата питания, дополнительные дни отпуска (более 28 дней) за счет работодателя, полис добровольного медицинского страхования и так далее.

Под организационно-распорядительными мерами следует понимать ряд требований, предъявляемых компанией к поведению сотрудников и различные санкции в случае нарушения (рабочая дисциплина, тач-поинты, стандарты SOP и другие).

Статусно-временные перспективы – это реальная возможность карьерного и статусного роста, участие в управлении и изменении графика труда, отдыха, отпусков с учетом прямых потребностей сотрудника, рассмотрение работодателем интересов сотрудников.

Среди факторов профессиональной деятельности – условия, содержание и организация профессиональной деятельности и организации труда, куда входит самостоятельность сотрудника в выполнении рабочих задач, обратная связь от руководства по результатам работы сотрудников.

К социально-психологическим факторам относят – системы организации, направленные на создание психологического климата организации, коммуникативной системы; данный фактор зависит от умений управленца к эффективному менеджменту, с учетом особенностей корпоративной культуры организации. [21, с 78]



Рисунок 3 – Факторы, влияющие на мотивацию персонала³

Способы стимулирования труда сотрудников в организации – это часть большой системы, состоящей из взаимосвязанных компонентов системы мотивации на уровне предприятия в целом. Так как мотивация является интегрированной частью менеджмента предприятия, она рассматривается в мотивационном аудите на двух уровнях: первый – немеханическая совокупность компонентов и связи между ними, второе – подсистема корпоративной системы управления.

³ Составлено автором по: [21, с 78]

Предмет мотивационного аудита – эффективность системы мотивации сотрудников на предприятии, определяющееся на двух уровнях:

- эффективность системы мотивации как части системы управления всей организацией (выполнение ею ряда и достижение ряда целей, сформированных исходя из потребностей организации;

- наличие в системе мотивации возможностей для реализации потребностей сотрудников.

Эффективность мотивационной системы организации определяется, в первую очередь, уровнем вклада этой системы в достижение общих целей организации. Это во многом определено качеством трансляции целей компании на уровень целей и приоритетов мотивационной политики. В лучшем варианте мотивационные программы должны быть интегрированы в цели компании. Миссия, стратегия и цели организации – это система, задающая цели функционирования каждой из подсистем. [21, с 79].

Все системы мотивации разрабатываются на основе интересов управляющей стороны, но для эффективного функционирования в системе должны быть включены возможности для удовлетворения потребностей управляемой стороны. Эффективные управленческие решения разрабатываются менеджерами с ориентацией на управляемую сторону, то есть ориентировано на интересы сотрудников и их потребности. Соответственно и эффективная мотивационная система содержит в себе возможности для реализации потребностей сотрудников организации. Интересы сотрудника должны иметь ту же направленность, что и предполагаемое трудовое поведение - для эффективности мотивационных мер.

Цель мотивационного аудита – повышение качества управления мотивационной системы организации. Для достижения поставленной цели менеджера необходимо обеспечить объективной информацией о мотивационной системе и ее эффективности перед сотрудниками, о

существующих в ней проблемных моментов, а также оптимальных вариантах решения этих проблем путем коррекции системы.

Для достижения цели мотивационного аудита, как правило, ставят следующие задачи:

- диагностика системы мотивации персонала в организации;
- сравнение системы мотивации с нормативным (определяется управляющими организацией), оценка эффективности мотивационной политики, найти проблемы и предпосылки к возникновению проблем в системе мотивации организации;
- подготавливаются предложения аудиторов по решению выявленных проблем, избегания будущих с помощью оптимизации системы мотивации персонала.
- подготавливаются аудиторские предложения по разрешению выявленных проблем и оптимизации системы мотивации.

У мотивационного аудита сильный управленческий потенциал, что проявляется в его функциях.

Мотивационный аудит применим на практике как инструмент для получения обратной связи от сотрудников по вопросу системы мотивации. На основе полученных данных менеджмент может определять приоритеты и вектор развития системы мотивации, какие действия по управлению мотивационной системой будут приемлемы, какие адекватные изменения можно внести в мотивационную политику в соответствии с потребностями персонала и организации в целом. [21, с 81].

В системе менеджмента мотивационный аудит может быть использован как способ повышения качества и эффективности (в том числе материальной) мотивационной политики организации. В ходе проведения аудита выявляются факторы, которые имеют негативное влияние на управленческую и экономическую эффективность функционирования мотивационной системы организации, а также аудиторами определяется

более эффективные способы воздействия на отрицательные факторы. [21, с 82].

Мотивационный аудит – инструмент для повышения эффективности системы мотивации персонала, создающий основу для получения запланированных результатов в мотивационной политике организации. Данный подход позволяет сделать процесс реализации мотивационных программ наиболее «прозрачным». [21, с 83].

Содержащиеся в отчете аудиторов данные помогают сделать выводы об эффективности мотивационной политики или не эффективности, разработать меры по совершенствованию мотивационной системы организации с учетом стратегических целей предприятия, менеджеров и управляемых. С помощью мотивационного аудита осуществляется наблюдение за практической эффективностью процесса мотивации, выявляются результаты воздействия субъекта управления на объект, то есть является средство обратной связи. Выявляя отклонения в системе мотивации персонала и их причины, мотивационный аудит помогает менеджменту организации наметить необходимые пути к совершенствованию мотивационной политики организации, корректировки существующих мер и оптимизации, это позитивно отражается на эффективности деятельности предприятия в целом и способствует ее развитию и повышению конкурентоспособности. [21, с. 84].

2 Объект и методы исследования

2.1 Анализ деятельности АО Хорека Кольцово (гостиницы Лайнер)

Гостиница «Лайнер» расположена на территории международного аэропорта «Кольцово», в 200 метрах от ближайшего терминала.

Организационно-правовая форма – АО.

В редакции Федерального закона от 05.05.2014 N 99-ФЗ дается следующее определение АО: «Акционерным Обществом признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций».

Основным видом деятельности компании АО Хорека Кольцово является Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания. Также АО Хорека Кольцово работает еще по 12 направлениям. Размер уставного капитала 157 600 000 руб. [29].

Организация насчитывает 3 филиала. Имеет 2 лицензии. К АО относят следующие организации в категории гостиницы - отель «Angelo by Vienna house Екатеринбург» и «Лайнер Аэропорт Отель», две организации в категории общепит - ресторан «Sunlight», кафе «Екатерина» и др. [29].

В отеле «Лайнер Аэропорт Екатеринбург» к услугам гостей различные номера с рабочим столом, телевизором, бесплатным Wi-Fi и ванной комнатой с туалетно-косметическими принадлежностями. Гостиница предлагает восемь категорий номеров - от экономов до двухкомнатных номеров с кухней и евроремонт (апартаменты). [28].

В круглосуточном кафе «Екатерина» подают домашние блюда традиционной русской кухни, завтрак «шведский стол», бизнес-ланчи и

блюда по меню. Доставка еды и напитков в номер осуществляется круглосуточно.

Кроме того, в отеле «Лайнер Аэропорт Екатеринбург» есть конференц-зал и бильярд. Гостям предоставляется платная парковка. [28].

Организационная структура управления гостиницы Лайнер представлена на рисунке 4.

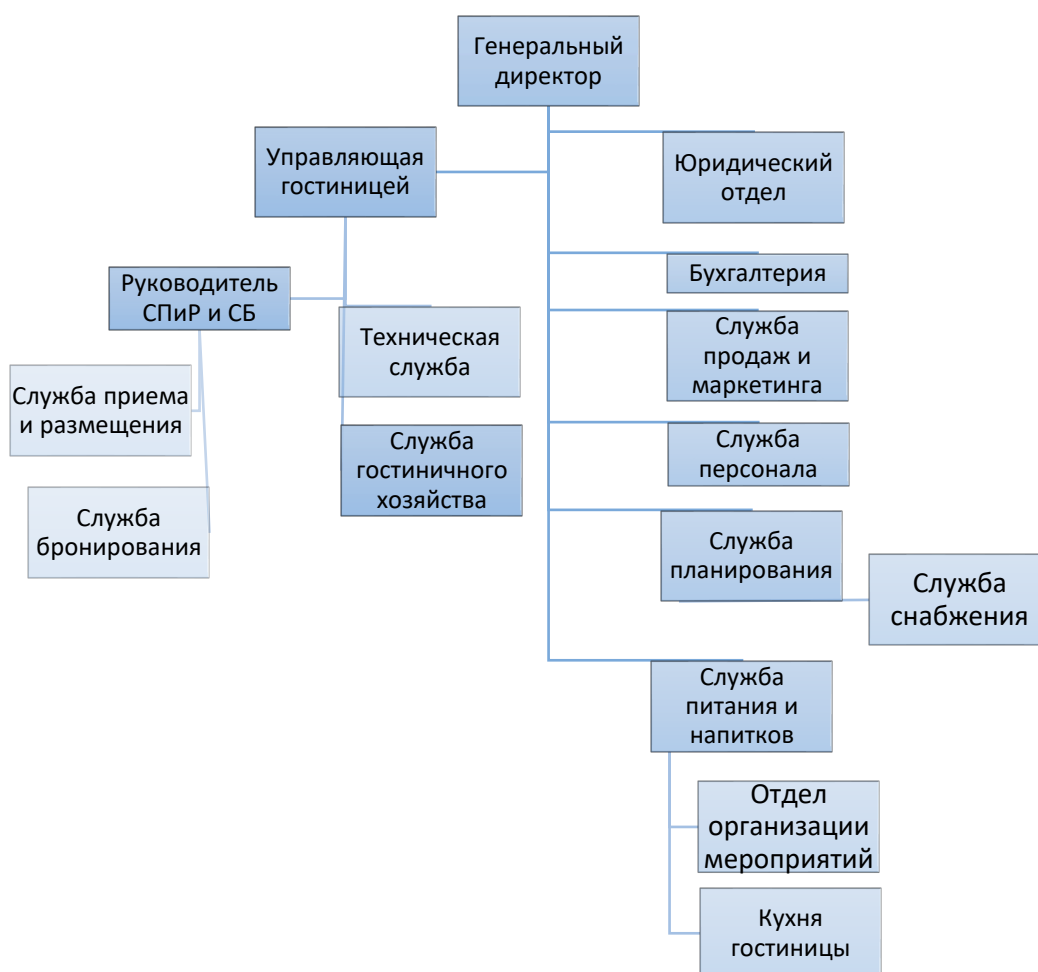


Рисунок 4 – Организационная структура гостиницы Лайнер⁴

⁴ Составлено автором по: собственные исследования; [13]

Таблица 1 – Службы, обеспечивающие предоставление гостиничных услуг⁵

Служба	Функции
Служба персонала	Обеспечение организации квалифицированными кадрами, совершенствование системы мотивации, создание условий для использования знаний персоналом;
Бухгалтерия	Контроль за соблюдением финансовой дисциплины, анализ финансово-хозяйственной деятельности, составление бухгалтерских отчетов и тд
Юридический отдел	Организация правовой работы, предложение и проведение мероприятий по обеспечению законности исполняемой деятельности, принятие мер к предупреждению нарушений действующего законодательства;
Служба планирования, бюджетирования, бизнес-анализа и контроллинга	Планирование бюджета, контроль над расходами и анализ деятельности гостиницы;
Служба продаж и маркетинга	Занимается вопросами планирования (стратегия, а также оперативное планирование), анализ финансовой и хозяйственной деятельности организации;
Служба снабжения	Обеспечение гостиницы ресурсами в срок, контроль и выдача материалов, складирование; контроль расходов.
Служба питания и напитков	Обеспечение обслуживания гостей в баре и кафе, организация банкетов и мероприятий;
Служба информационных технологий	Контроль работы программного обеспечения гостиницы;
Служба приема и размещения	Прием гостей, их регистрация, координация работы других служб;
Служба бронирования	Бронирование номеров, обработка заявок на проживание в гостинице;
Служба гостиничного хозяйства	Поддержание санитарно-гигиенического состояния номерного фонда;
Техническая служба	Обеспечение функционирования номерного и подсобного фонда.

⁵ Составлено автором по: собственные исследования, [14]

В организационной структуре гостиницы во главе стоит Генеральный Директор, далее управляющая гостиницей и десять отделов в подчинении.

Категории гостей отеля: командировочные гости, транзитные пассажиры, бизнес-гости (в целях посещения ЭКСПО-Центра, либо мероприятий на иных площадках).

Общее количество сотрудников АО Хорека Кольцово на 2021 год – 120 человек, включая линейный персонал и менеджеров, исключая услуги аутсорсингов агентств, из которых к гостинице Лайнер относится 61 человек. [29].

Для осуществления процесса обслуживания туристов в гостинице Лайнер предусмотрен набор служб, представленных в таблице 1, обеспечивающих предоставление основных гостиничных услуг. Одиннадцать отделов, крупнейший из которых – служба питания и напитков, после – служба гостиничного хозяйства, и далее – служба приема и размещения.

Миссия компании: «Предоставляя качественное обслуживание в контексте его универсального понимания, обеспечивать высокую степень удовлетворенности гостей, тем самым вносить свой вклад в развитие туристического сектора нашей страны».

К гостинице «Лайнер» применима окладно-премиальная форма оплаты труда для всех работников. Окладно-премиальная система дает возможность производить оплату труда не только по окладной части, но и премиальной за выполнение установленных показателей (количество и качество).

Окладно-премиальную систему характеризует такой показатель: «доходы, полученные в качестве оклада» + «премиальные доходы и персональные надбавки». Другой показатель: «доходы, полученные как оклад» + «общий доход, включающий также премиальную часть».

Окладно-премиальная система включает в себя всех служащих гостиницы, но её использование к управленцам отличается от схемы, по которой она задействована к остальному штату сотрудников: если основной

штат вознаграждается за выполнение поставленных задач начальства и за проявление полезной инициативы, то руководителю за увеличение объема продаж и повышение качества продукта, что приводит к новой ступени развития и другим доходам.

Ценности компании – дать впечатления, хорошее обслуживание, питание и технологии для своих гостей.

Девиз компании – «гостеприимство от начала до конца». [31].

3 Расчеты и аналитика

3.1 Оценка эффективности системы стимулирования труда персонала

Постоянное совершенствование системы мотивации сотрудников – необходимо для ее эффективности. Опросы, тестирования, анкетирование, наблюдения позволяют выяснить текущее состояние системы мотивации и отношение персонала с данным методом, а также выявить потребности персонала и выяснить наиболее эффективные уже существующие методы стимулирования. Выводы, полученные в ходе исследования, помогут внести изменения в систему мотивации организации.

Применение различных систем стимулирования трудовой активности работников в современной практике зависит от факторов, происходящий от воздействий объективного характера, а именно - зависящие от экономического положения в мире и стране, уровня безработицы, ценообразования, ключевой ставки рефинансирования ЦБ, состояния соц. страхования, а также под воздействием частных обстоятельств - квалификация работников, их возраст, психология и климат в коллективе.

Однако для современного общества не стоит на месте и то, чем мотивирован сотрудник сегодня, завтра становится не актуальным и более не работает, и никто точно не может дать ответ на вопрос, как действует мотивация на человека. Для ответа на вопрос, как должен действовать мотивирующий фактор, чтобы быть достаточным для воздействия на работника, в кадровом менеджменте стабильно проводят исследования, направленные на совершенствование стимулов к трудовой активности и организации стимулирования, на разработку инновационных методик.

Научные труды по управлению персоналом содержат подробный анализ и совершенствование классических теорий мотивации под современные условия в нашем обществе и разработку принципиально новых

теорий. Их не так много, но сегодня действенным считается партисипативный метод, реализующий системы вознаграждений с целью мотивации персонала. Данный метод рассматривает внутреннюю мотивацию как фактор, повышаемый путем изменения полномочий сотрудника в организации в целом. К формам партисипации относятся, например, участие в доходах предприятия и непосредственное участие рабочих единиц в самом процессе управления.

Важное место в данной теории занимает стратегический подход к управлению: база данного подхода сформирована на ролевом подходе к взаимодействию индивида и места (предприятия).

Теория применима и в российских компаниях тоже с учетом анализа особенностей менталитета, отдельных индивидов, группы в целом, к которым применяется данный мотивационный подход.

В распоряжении руководителя имеются два основных способа поощрения – материальный и нематериальный, выбор которых производится с учетом внутренней мотивации каждого работника организации [1, с.3].

Важно осуществлять оценку эффективности функционирующей системы мотивации и стимулирования, чтобы достигнуть нового уровня развития. Оценка эффективности мотивации может быть произведена с помощью оценки качественных и количественных показателей (рис.5).

На сегодняшний день выделяют различные подходы к диагностике функционирующей в организации системы мотивации персонала.



Рисунок 5 - Этапы формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации⁶

В рамках первого подхода диагностики функционирующей системы мотивации персонала предусмотрен следующий порядок исследования существующей системы стимулирования персонала, как части процесса совершенствования управления персоналом в организации [13, с. 301].

- необходимо знать состояния рынка труда и позицию конкретного предприятия на рынке;
- необходима оценка тех форм, методов и элементов стимулирования и мотивации, которые уже были сформированы в организации (являются ли они эффективными);
- анализ уровня мотивации персонала в организации.

⁶ Составлено автором по: [4]

Согласно второго подхода, выделяют следующий порядок действий для диагностики мотивации и стимулирования труда:

- необходима, в первую очередь, оценить те формы и системы стимулирования, разработанные на предприятии, и их взаимосвязь с мотивацией работников;
- необходимо выяснить, соответствуют ли принципы и структура вознаграждений целям организации;
- оценка структуры вознаграждений и ее уровень.

С целью совершенствованию мотивационной системы и системы стимулирования в компании руководству необходимо собрать информацию о функционирующей в данный момент в организации системе. Упростить процесс диагностики действующей системы мотивации персонала позволяет разработанная М.О. Олехновичем и Т.А. Макаровой технология «Мотивационный аудит».

Цели проведения мотивационного аудита таковы:

- анализ того, насколько эффективна система управления мотивацией, установленная в организации на сегодняшний день;
- установление соответствия системы управления мотивацией нормам Трудового Кодекса РФ;
- разработка рекомендаций для совершенствования системы мотивации;
- мониторинг соответствия системы мотивации стратегическим целям предприятия;
- оптимизация расходов по управлению мотивацией персонала;
- оценка мотивационных резервов персонала;
- разработка платформы для улучшения или построения системы мотивации;
- оценка размера требуемых для изменения системы мотивации ресурсов. [13].

Мотивационный аудит гостиницы – это система оценки мотивации персонала, комплекс процедур для выявления потребностей персонала и удовлетворенности в текущем качестве системы стимулирования труда, а также условиями труда в целом. [19, с. 2].

Квалифицированный и лояльный персонал, в современных условиях, для предприятия является несомненным конкурентным преимуществом, вне зависимости от размера организации и ее сферы деятельности. Желание и любовь сотрудника к выполнению своей работы – один из главных факторов развития организации.

Руководство организации необходимо понимать, каким образом формируется мотивационный фон каждого из подчиненных, как и какими методами мотивы могут быть приведены в действие.

Проведем мотивационный аудит некоторых элементов системы мотивации гостиницы «Лайнер». Основным видом деятельности данной организации является оказание гостиничных услуг. В гостинице Лайнер применяются экономические, административные методы управления, присутствуют как материальное стимулирование, так и нематериальное стимулирование.

Обеспеченность гостиницы Лайнер трудовыми ресурсами представлено в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ численности персонала гостиницы Лайнер за 2019-2021гг.⁷

Персонал	2019	2020	2021
Среднесписочная численность персонала (чел.)	54	57	61
В том числе рабочий персонал (чел.)	46	49	52
Управленческий персонал (чел.)	8	8	9

⁷ Составлено автором по: собственные исследования, [19, с. 3]

По данным из таблицы 2 следует, количество персонала за анализируемый период изменилось незначительно в сторону увеличения числа работников.

Далее – анализ текучести кадров. Представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ текучести кадров гостиницы Лайнер за 2019-2021гг. ⁸

Персонал	2019	2020	2021
Среднесписочная численность персонала (чел.)	54	57	61
Количество уволенных сотрудников за год (чел.)	9	10	11
Коэффициент текучести кадров (1)	16,7%	17,5%	18%

По данным из таблицы 3, коэффициент текучести кадров в 2020 году вырос. Скорее всего, это обусловлено тем, что менеджмент организации не полностью удовлетворял потребности сотрудников, переменами в организации процессов, сменой управляющих подразделениями.

Коэффициент текучести вычисляем по формуле (1).

$$K_{\text{тек}} = \left(\frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{СП}}} \right) \times 100\%, \quad (1)$$

где, $K(\text{тек})$ – Коэффициент текучести;

$Ч(\text{ув})$ – Число выбывших по причине текучести (по собственному желанию, инициативе компании и т.п.)

$Ч(\text{сп})$ – среднесписочная численность персонала.

Основной метод мотивации сотрудников гостиницы Лайнер – система материального стимулирования.

⁸ Составлено автором по: собственные исследования, [19, с. 3]

В гостинице Лайнер используются следующие методы материального стимулирования:

- Заработная плата, состоящая из основной и дополнительной части.

Основная часть – это фиксированная окладная часть, которая оплачивается каждому сотруднику в случае отсутствия нарушений по трудовому договору.

Дополнительная часть – бонусы за выполнение KPI. KPI (Key Performance Indicators) — числовые показатели деятельности организации, которые помогают предприятию в достижении общих целей и в оптимизации процессов. KPI составляет 10% от окладной части.

- премиальная часть за выполнение месячного финансового плана, которая составляет 10% от основной заработной платы.

Другой метод мотивации сотрудников в гостинице Лайнер – моральное стимулирование, либо нематериальное. На рис. 6 представлена диаграмма-анализ применяемых видов поощрения сотрудников за 2021 год.

Исходя из рисунка 7, в гостинице Лайнер применялись следующие виды морального поощрения: благодарности от руководства получили 35% процентов сотрудников, награждение грамотами – 20%, ценные подарки – 8%, повышение должности – 2% сотрудников, другие поощрения – 2%, не поощрялись - 33%.

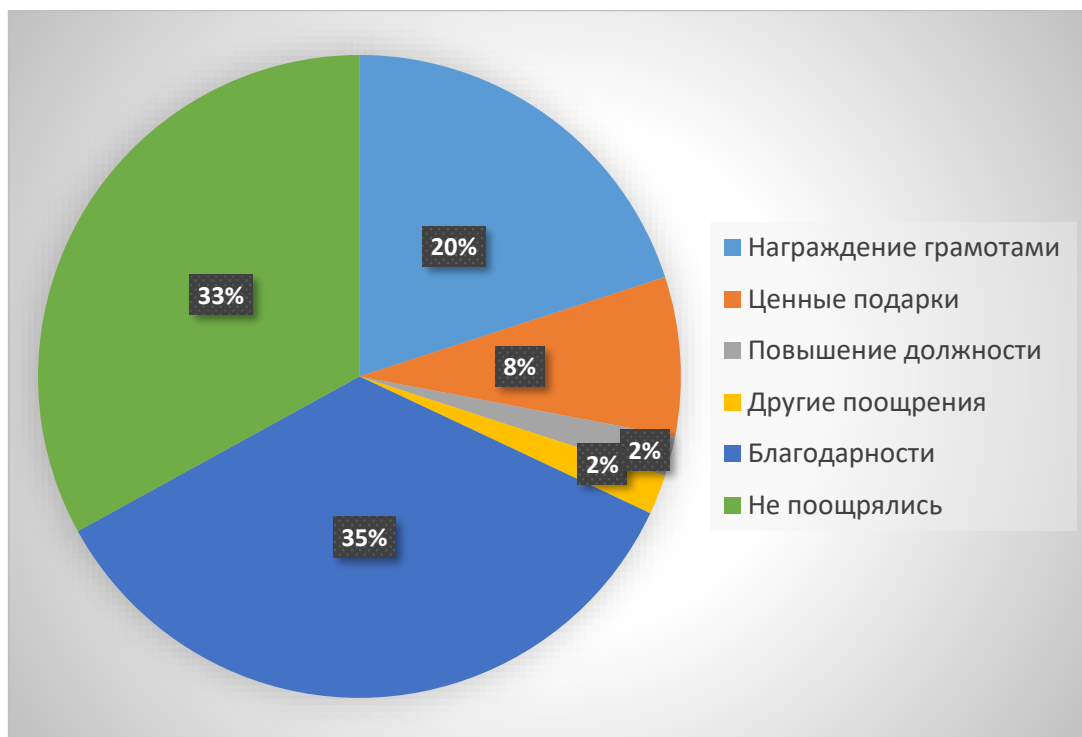


Рисунок 6 – Круговая диаграмма видов морального поощрения сотрудников⁹

В ходе мотивационного аудита выяснилось, что многие мотивационные инструменты в гостинице Лайнер либо не широко применимы, либо не нашли применения вообще. В то же время, персонал положительно относится к таким инструментам мотивации: например, конкурс «Лучший сотрудник», корпоративные мероприятия, оплата абонеента в боулинг.

Далее в ходе мотивационного исследования был проведен мотивационный профиль персонала гостиницы Лайнер на основе тестирования, разработанного Ш.Ричи. и П. Мартином. Эта методика позволяет выявить потребности персонала. Было протестировано 20 работников гостиницы. В результате тестирования были получены следующие результаты: основная часть сотрудников придают значение следующим факторам – стабильная зарплата, материальное поощрение, интерес к работе, структурирование работы, признание начальства и в коллективе, трудовые условия, платформа для самосовершенствования и роста.

⁹ Составлено автором по: собственные исследования

На основании исследования, был составлен профиль сотрудника гостиницы Лайнер, что привело к соответствующему выводу о том, что совершенствование мотивационных инструментов необходимо, разработка которых должна быть произведена с учетом интереса каждого из сотрудников предприятия.

Далее, составим SWOT-анализ мотивации сотрудников (таблица 4). Он поможет выявить сильные и слабые стороны существующей системы стимулирования персонала для выявления ее недостатков, а также угрозы и возможности для дальнейшего развития и составления рекомендаций.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) является довольно широко признанным подходом. Это универсальный метод, который применим в самых разнообразных сферах экономики и управления. Его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна).

Таблица 4 - SWOT-анализ системы мотивации гостиницы Лайнер¹⁰

	Возможности	Угрозы
	<p>- Развитие программы мотивации как части кадровой политики предприятия, чтобы на стадии подбора персонала определить наиболее подходящих под предлагаемую мотивацию людей, что позволит снизить текучесть кадров и повысить вовлеченность.</p>	<p>- Так как текучесть кадров может приводить к убыткам, необходимо рассматривать разработку мотивационной программы как источник повышения эффективности деятельности предприятия.</p>
Сильные стороны		
<p>- хороший уровень профессионализма и навыков у сотрудников;</p> <p>- разработанная кадровая политика;</p> <p>- благоприятный климат в коллективе;</p> <p>- материальный фактор оценки труда представляет мотивационную ценность;</p> <p>- существует нематериальная система мотивации труда;</p>	<p>- дальнейшее развитие профессиональных навыков у сотрудников, совершенствование кадровой политики и поддержка сотрудников;</p> <p>- укрепление корпоративной культуры, просвещение сотрудников в ценности организации, развитие материального и нематериального стимулирования.</p>	<p>- текучесть кадров и неактуальные знания о сотрудниках компании, падение индекса вовлеченности у коллектива;</p> <p>- падение эффективности методов нематериального стимулирования, недостаточная эффективность материальной стимуляции (премия составляет всего 10-20% от окладной части).</p>

¹⁰ Составлено автором по: собственным исследования; [17, с. 57]

Окончание таблицы 4

Слабые стороны	Возможности	Угрозы
<p>- незаинтересованность новых сотрудников в повышении производительности труда и в повышении квалификации;</p> <p>- не в полной мере используются инструменты для повышения мотивации сотрудников;</p> <p>- условия труда линейного персонала (график работы);</p> <p>- проблемы карьерного роста, соответственно текучесть квалифицированного персонала.</p>	<p>- совершенствование кадровой политики, актуализация знаний о прибывших сотрудниках и работа над снижением текучести кадров;</p> <p>- активное внедрение новых методов повышения мотивации у сотрудников и использование уже проверенных;</p> <p>- расширение штата сотрудников у линейных подразделений, чтобы график работы сделать комфортнее и повысить уровень удовлетворенности персонала;</p> <p>- работать над повышением квалификации сотрудников, что даст возможность продвигать сотрудников по карьерной лестнице, а не брать новых сотрудников.</p>	<p>- недостаточная информация о персонале компании, как следствие – потеря клиентов и прибыли;</p> <p>- текучесть кадров может приводить к убыткам и, как одна из причин, сдерживать развитие предприятия;</p> <p>- потеря, в первую очередь, квалифицированного персонала на почве приема новых сотрудников на руководящие должности вместо продвижения уже лояльных сотрудников, уже погруженных в корпоративную культуру – может стать причиной замедления развития и убытков.</p>

SWOT-анализ - это гибкий метод со свободным выбором анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей (например, можно анализировать город только с точки зрения туризма или только с точки зрения работы транспорта и т.д.). [17, с. 8]. Применяя метод SWOT, устанавливаются линии связи между силой и слабостью, которые присущи предприятию, и внешними угрозами, а также возможностями.

SWOT-анализ системы мотивации сотрудников гостиницы Лайнер показывает необходимость в совершенствовании мотивационной программы – как материальной, так и нематериальной. Одной из перечисленных угроз является потеря квалифицированного персонала, что может стать причиной убытков (затрачиваемые ресурсы на обучение новых сотрудников и погружение их в корпоративную культуру, могли быть направлены на развитие организации и повышение ее чистой прибыли).

Если же воспользоваться возможностями – совершенствовать кадровую политику, актуализировать знания о прибывших сотрудниках и работать над снижением текучести кадров, расширить штат сотрудников для оптимизации условий труда, то разработанные меры станут частью кадровой политики, еще на этапе отбора персонала. Данные меры могут стать готовым инструментом для повышения производительности труда и, соответственно, эффективности деятельности организации.

3.2 Выявленные недостатки существующей системы мотивации

Теоретические подходы к управлению мотивацией не позволяют найти и следовать одной управленческой стратегии. В каждом из подходов мотивационные факторы рассматриваются с двух сторон – в содержательных теориях удовлетворение потребностей сотрудников, а в процессуальных - вознаграждения за выполнение профессиональных обязанностей. Для предприятий сферы гостеприимства необходимо совмещение двух подходов.

В рассмотренной системе мотивации выявлен ряд недостатков и, исходя из возникающих мотивационных трудностей, логично спросить у самих сотрудников – какой из видов мотивации интересует их.

Согласно данным, полученным в результате выборочного анкетирования сотрудников во время проведения мотивационного аудита, большая часть респондентов выбрали в качестве предпочитаемого вида мотивации доплаты, премии и бонусы, также среди желаемых оказались расширенный социальный пакет (страхование, развоз в ночные часы), доплаты за условия труда (например, в ночное время). Небольшое число сотрудников оказались за корпоративные мероприятия, возможность досуга за счет работодателя. Также сотрудники позитивно относятся к обучению за счет работодателя.

Среди ответов в пункте другое были, например, возможности роста и развития, а также полноценная возможность карьерного роста (рис. 7).

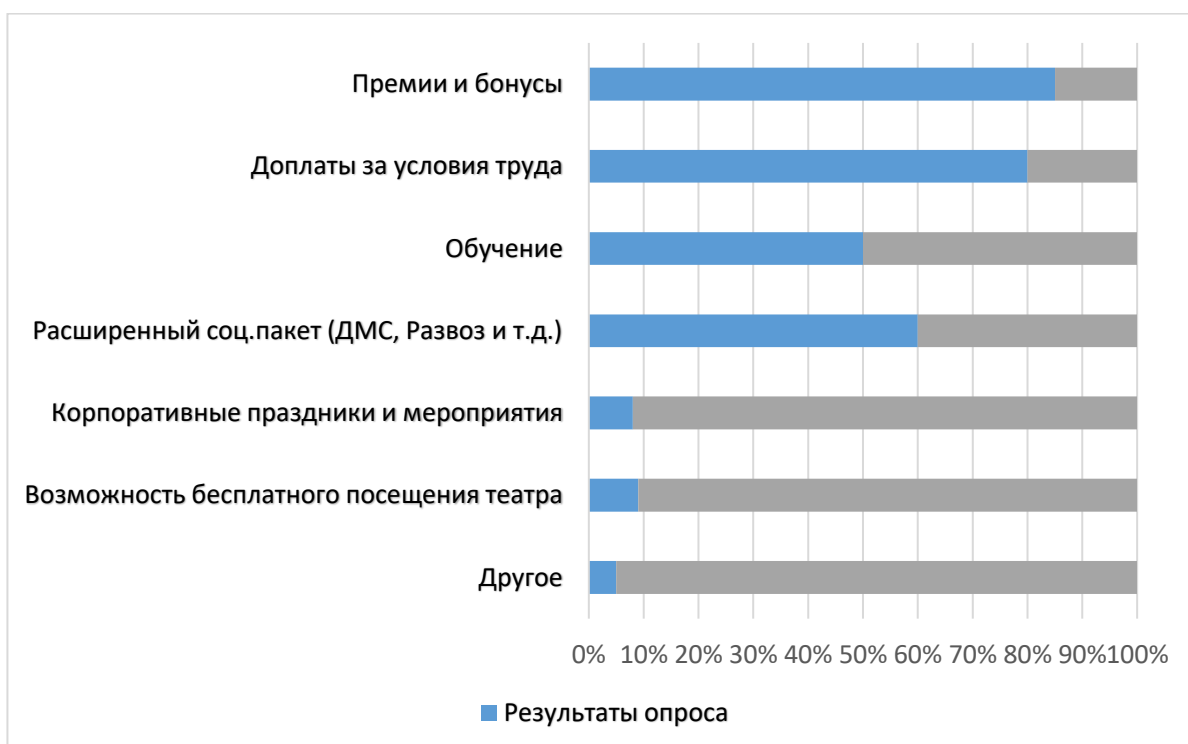


Рисунок 7 - Востребованные виды мотивации¹¹

¹¹ Составлено автором по: собственные исследования

Можно сделать вывод, что склонность сотрудников к доплатам в качестве мотивации обусловлена небольшой заработной платой. Но показатель высокого дохода – не то, что действительно удерживает сотрудников, что в первую очередь доказывает теория Маслоу, а также это можно отнести к особенности мотивации в сфере туризма и гостеприимства.

Из чего выявляется проблема - система материального стимулирования составлена без учета мнения руководителей отделов. Стоит отметить, что в сфере гостеприимства широко распространен метод материальной мотивации по отделам, при этом разрабатывается программа поощрений для каждого отдела, что повышает заинтересованность персонала в выполнении своей работы, а также способствует сплочению команды.

Стремление к профессиональному росту также важно для персонала организации, что свидетельствует о необходимости уделять больше внимания обучению персонала.

Исходя из SWOT-анализа и мотивационного аудита сотрудников, можем выявить основные проблемы и недостатки низкой мотивации персонала, а также их последствия. Корнем проблемы назовем низкой мотивацию персонала, последствия – проблемами первого уровня, остальное – проблемами второго уровня.

Одна из проблем первого уровня - потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям (например, в связи низкой материальной мотивацией), что приводит к следующим проблемам второго уровня:

- формальное выполнение прямых обязанностей. Как показатели - низкий уровень результата выполненной работы в связи с постоянной демонстрацией процесса работы, а не конечного результата;
- уход от ответственности, либо замещение профессиональных интересов другими. Как показатель – «перекладывание» обязанностей на коллег;

Вторая проблема первого уровня – профессиональное (эмоциональное) выгорание. Приводит к следующему:

- снижение ключевых показателей эффективности работы. Как следствие – замедление темпа работы, жалобы клиентов и так далее;
- снижение инициативности и как следствие – отторжение любых нововведений в работы гостиницы;
- случаи избегания коммуникаций на работе, что приводит к конфликтам с коллегами и скрытности.

Третья проблема первого уровня - не соблюдение внутреннего трудового распорядка:

- задержки на работе без дополнительной оплаты, как следствие – умышленное невыполнение требований руководителей, игнорирование;
- нарушение режима рабочего времени и времени отдыха.

Мотивация – важнейший момент в системе управления, так как снижение или отсутствие мотивации у сотрудников приводит к снижению производительности труда и приводит к снижению прибыли в целом. Сфера туризма и гостеприимства – динамична, где эффективное использование трудовых ресурсов - необходимость.

3.3 Направления по совершенствованию системы стимулирования труда АО Хорека Кольцово (гостиницы Лайнер

1 Совершенствование материального стимулирования

Система материального стимулирования труда в гостинице Лайнер включает в себя премирование по системе КРІ.

КРІ – это числовые показатели деятельности подразделений организации, которые помогают в достижении предприятием определенных целей или оптимизации процессов, направленные на эффективность.

В качестве совершенствования системы материального стимулирования, рекомендуется внедрение системы КТУ (Коэффициент трудового участия). КТУ – это степень вклада каждого человека в производство, коэффициент, характеризующий суммарный вклад сотрудника в общие результаты труда коллектива.

Принципиально важна часть материальной мотивации с оценкой справедливости оплаты труда, а вознаграждение целесообразно за его эффективность. Каждый сотрудник должен знать свои показатели результативности труда.

В соответствии с отделами гостиницы, не всегда учитывается индивидуальная выработка сотрудников, индивидуальное соблюдение дисциплины, качество выполняемых работ, а также иные обязанности, в первую очередь, линейного персонала.

Данная тенденция непонимания ведет к неверной трактовке того, как происходит оценка деятельности персонала в организации.

Одним из комплексных показателей, который может быть применим для создания более эффективной оплаты труда, и является КТУ (коэффициент трудового участия). КТУ – обобщенная количественная

оценка трудового вклада каждого из сотрудников – руководителей, специалистов, а также линейного персонала подразделений.

Важная деталь – КТУ не имеет отношения к доплатам, установленным на законодательном уровне.

Первым этапом введения оплаты труда по КТУ – заключается в ознакомлении сотрудниками с показателями, которые либо повышают КТУ, либо снижают.

После ознакомления, необходимо установить базовый КТУ, который представляет собой среднюю оценку труда и устанавливается рабочей группе, выполняющей свои обязанности в установленные сроки, соблюдали правила дисциплины и безопасности. В качестве базового КТУ применима цифра 1.

В зависимости от индивидуального вклада сотрудников в результаты работы, КТУ (база) может снижаться и повышаться. В таблице 5 и таблице 6 представлены показатели повышения и понижения КТУ отдельно для линейного персонала и отдельно для менеджмента.

Итоговый коэффициент трудового участия определяется по формуле (2) [1].

$$\text{КТУ} = 1 + \sum \text{Кповыш.} - \sum \text{Кпониж.},$$

(2)

где КТУ – Коэффициент трудового участия:

1 – значение базового КТУ;

$\sum \text{К}$ повыш. – сумма повышающих коэффициентов, установленных за месяц;

$\sum \text{К}$ пониж. – сумма понижающих коэффициентов, установленных за месяц.

Таблица 5 - Показатели, понижающие, либо повышающие КТУ менеджерам/специалистам¹²

Показатели, повышающие КТУ менеджменту	Коэффициент повышения (+)	Показатели, понижающие КТУ менеджменту	Коэффициент понижения (-)
Перевыполнение плана (установленных задач)	0,2	Невыполнение плановых установленных задач	0, 2
Инициативность и творческая деятельность	0,2	Неподобающее выполнение обязанностей	0, 2
Работа сверхурочно	0,3	Нарушение техники безопасности	0, 1
Отсутствие замечаний контролирующих сторон	0,3	Невыполнение в срок указов руководителей	0, 2
Инициатива по улучшению рабочего процесса	0, 2	Объявление замечаний или выговоров	0,3

¹² Составлено автором по [3]; собственные исследования

Таблица 6 - Показатели, понижающие, либо повышающие КТУ линейному персоналу¹³

Показатели, повышающие КТУ линейному персоналу	Коэффициент повышения (+)	Показатели, понижающие КТУ линейному персоналу	Коэффициент понижения (-)
Проявление инициативы в работе	0, 2	Нарушение трудовой дисциплины	0, 1
Обучение персонала и тренинги	0, 2	Нарушение техники безопасности	0, 2
Перевыполнение плана	0, 2	Неподобающее содержание рабочей зоны	0, 1
Соблюдение трудовой дисциплины	0, 2	Неподобающее выполнение обязанностей	0, 2
Работа без больничных листов	0, 1	Простои в работе	0, 1
Благодарности	0, 2	Объявление замечаний или выговоров	0, 2
Инициатива по улучшению рабочего процесса	0, 1	Порча имущества предприятия	0, 3

¹³ Составлено автором по [3]; собственные исследования

После ознакомления сотрудников с системой КТУ, с показателями, которые положительно, либо отрицательно влияют на рост заработной платы каждого отдельного сотрудника, необходимо сделать предварительный расчет заработной платы сотрудников отделов с учетом КТУ (таблица 7).

Таблица 7 - Расчет заработной платы сотрудников отделов с учетом КТУ¹⁴

Отдел (с –специалисты, л – линейный персонал)	Средняя факт. з.п. (тыс. р.) - оклад	КТУ (+- Σ КТУ	Средняя з.п. (тыс.р) с учетом КТУ	Премия (тыс.р)
Служба персонала (с)	30	1, 2	50,4	12
Бухгалтерия (с)	30	0,7	24,15	4,5
Юридический отдел (с)	35	1,0	45,5	10,5
Служба планирования, бюджетирования, бизнес-анализа и контроллинга (с)	25	1,1	35,75	7,5
Служба продаж и маркетинга (с)	25	0,9	25,875	3,75
Служба снабжения (с)	30	0,8	27,6	4,5
Менеджмент (с) (руководители подразделений)	35	1,1	50,05	10,5
Служба питания и напитков (л)	20	1,1	28,6	6

¹⁴ Составлено автором по [3]; собственные исследования

Окончание таблицы 7

Отдел (с –специалисты, л – линейный персонал)	Средняя фактически я з.п. (тыс. р.) - оклад	КТУ (+- Σ КТУ	Средняя з.п. (тыс.р) с учетом КТУ	Премия (тыс.р)
Служба информационных технологий (л)	20	0,9	20,7	3
Служба приема и размещения (л)	18	1,0	23,4	5,4
Служба бронирования (л)	20	1,0	26	6
Служба гостиничного хозяйства (л)	18	0,9	21,06	2.7
Техническая служба (л)	20	1,0	26	6

Расчет ежемесячной заработной платы осуществляется в соответствии с формулой (3). [1].

$$\text{ЗПж} = \text{ЗПпост.} + \text{ЗПпрем.} \times \text{КТУ},$$

(3)

где ЗП пост. – постоянная часть заработной платы (оклад);

ЗП перем. – переменная часть заработной платы;

КТУ – Коэффициент трудового участия.

При этом размер премии находится в прямой зависимости от уровня КТУ сотрудника:

КТУ < 1, значит размер премии – 15%;

$1 < \text{КТУ} < 1,2 = 30\%$;

$\text{КТУ} > 1,2 = 40\%$.

Сокращение простоя и потерь рабочих часов, рост производительности труда от внедрения системы КТУ, повышающую эффективность системы оплаты труда как стимулирующего фактора, определяется по формуле (4) [1].

$$\text{Э}_{\text{КТУ}} = \left(1 - \frac{100 + \text{ПЗ}}{100 + \text{ПТ}}\right) \times \frac{V \times \text{Дзп} \times z}{100} \times \text{К}_{\text{зп}} \times \text{К}_{\text{осн}},$$

(4)

где $\text{Э}_{\text{КТУ}}$ - эффективность применения КТУ;

ПЗ – среднегодовой прирост заработной платы (в результате повышения трудовой активности);

ПТ – среднегодовой прирост производительности труда в результате введения КТУ;

V - годовой объем выполнения плановых показателей;

Дзп - доля прямой заработной платы до введения системы КТУ;

z - затраты на выполненные работы;

Кзп - удельный вес дополнительной заработной платы;

Косн - коэффициент отчислений на страховые взносы.

На основании представленной формулы (4), производится оценка эффективности мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов. Наиболее верной в практическом отношении является оценка изменения показателей производительности под влиянием мероприятий после их внедрения. Для оценки эффективности системы КТУ необходимо установить соответствие между темпами роста средней заработной платы и ростом производительности труда. [16]

Таким образом, применение КТУ позволит снизить фонд основной заработной платы на 18,8% и способствует увеличению фонда дополнительной заработной платы на 30%, в свою очередь это приведет к общему увеличению фонда заработной платы сотрудников на 11,2% (средняя заработная плата без учета мер составляет 25т./р., с учетом мер – 20.3т./р., а дополнительный фонд заработной платы составит в среднем 8,7т./р. на человека, что означает в среднем прирост заработной платы на 4 т./р.). В то время применение КТУ увеличит выработку работников от 10% до 17,5% в первые два месяца.

Превышающий рост выработки сотрудников над темпом роста заработной платы приведет к повышению эффективности использования средств заработной платы.

По итогам, применения КТУ (коэффициента трудового участия) для оценки труда создает тесную зависимость между результатами и производительностью труда сотрудниками и их фактической заработной платой за этот труд, а не присутствие на рабочем месте.

При использовании КТУ учитывается фактор эффективности, качества выполнения работы, соблюдения дисциплины, отношения к прямым рабочим обязанностям и самостоятельность сотрудников.

По предложенной системе оплаты труда, каждый сотрудник будет учитывать и знать, что необходимо выполнять для получения максимального размера заработной платы, что мотивирует дополнительно.

Исходя из данных о том, довольны ли сотрудники гостиницы заработной платой, становится понятно, что для улучшения мотивации необходимо именно повышение заработной платы. Однако теория Маслоу подтверждает, что увеличение доходов может лишь временно повысить мотивацию сотрудников. Поэтому для персонала гостиницы также необходимо разработать меры по стимулированию сотрудников

нематериальными методами мотивации, которые будут рассмотрены во второй части текущей главы

2 Совершенствование нематериальной мотивации

Нематериальная мотивация включает в себе множество методов, включая обучение сотрудников, сплочение коллектива и развитие корпоративной культуры.

В первую очередь, в качестве дополнения к существующему в гостинице Лайнер конкурсу «Сотрудник месяца», предлагается внедрить конкурс на основе бонусной системы «Сотрудник года», суть которого заключается в постоянном одобрении коллектива.

Речь идет о разработке и внедрении бонусной системы для сотрудников. Представляется целесообразным внедрить бонусную систему для сотрудников гостиница Лайнер, так как многие российские предприятия форм индивидуального и коллективного стимулирования труда с помощью применения бонусной системы оплаты хорошо зарекомендовали себя и обеспечили необходимую результативность [11, с.278].

Бонусная система представляет собой, систему, состоящую из четырех элементов: бонусы от объема продаж (например, в Службе Бронирования – за «идеально» выполненные звонки, в Службе приема и размещения – за продажу повышенных категорий номеров – так называемый, апселл), за качество выполнения работы, за посещаемость (точность прихода на работу, соблюдение распорядка рабочего дня, частые больничные), также возможны бонусы за выслугу лет. Данная бонусная система представлена на рисунке 3.

Внедрение бонусной системы будет способствовать достижению следующих целей:

- повышение качества обслуживания;
- увеличение производительности труда;

- выполнение специальных обязательств;
 - повышение степени удовлетворенности сотрудников своей работой
- [11, с. 278].

Считается, что от повышения степени удовлетворенности условиями своей работы увеличивается результативность работы персонала способность привлечения более квалифицированных специалистов при приеме на работу, снижается текучесть кадров, сокращаются прогулы и несчастные случаи на рабочем месте.



Рисунок 8 – Бонусная система для гостиницы Лайнер¹⁵

Линейный сотрудник сможет получать бонусы от коллег, а также менеджеров.

¹⁵ Составлено автором по: [10].

По результатам конкурса бонусов, сотрудники получают дополнительно ценные подарки. Предлагается по убыванию для призовых мест:

- проживание в загородном отеле на две персоны (разновидность сервис-тура, возможность сотруднику оценить уровень сервиса другого отеля изнутри);

- билеты на концерт на две персоны;

- сертификат в известный ресторан города на определенную сумму;

- сертификат в кафе на территории отеля «Лайнер», в котором проводится конкурс.

Внедрением и разработкой данной бонусной системой оплаты труда будут заниматься отдел по работе с персоналом, планово-финансовый отдел.

Цели бонусной системы не будут осуществляться, если не будут соблюдаться следующие условия:

- Необходимо соответствующим образом организовать деятельность в организации, дать четкие указания по выполнению работы и применить результативные методы работы, иметь четко обозначенные цели;

- При обучении, найме на работу и отбору сотрудников необходимо применять наиболее оптимальные методы работы с ними, так как именно они принимаются на определенную работу с конкретными обязанностями;

- Система не будет конкурентоспособной, если ее расходы на оплату труда не будут компенсироваться за счет роста производительности.

- Бонусная система не работает там, где правила поощрения подчинены капризам и прихотям управления или где возможности получать вознаграждение ограничено барьерами, находящимися вне контроля работника [11, с. 283].

Не менее важным и эффективным методом повышения мотивации у сотрудников может стать обучение сотрудников с помощью тренингов.

В таблице 8 представлены тренинги, внедрение которых будет целесообразно для линейного персонала, а также менеджмента, либо всех сотрудников.

Таблица 8 – Тренинги для повышения вовлеченности¹⁶

Название тренинга	Для чего?	Для кого?
«Что значит быть «человеком сервиса»?»	Главная ценность гостиницы – высокий уровень сервиса, так как клиент возвращается именно за уровнем обслуживания, а только потом – низкой ценой или расположением. Цель – повышение навыков продаж, рассмотрение техник продаж, знание отличия у сотрудников между «втюхивать» и удовлетворением спроса потребителя путем предложения услуг, которые ему нужны;	Все сотрудники (при приеме на работу)
«Ненасильственное общение»	Для сотрудников гостиничного бизнеса важно эффективное и быстрое решение конфликтов, это одна из основных ценностей гостеприимства, необходимая для эффективности продаж услуг отеля;	Все сотрудники (при приеме на работу)
«Портрет потребителя наших услуг»	Для сотрудников не имеет смысла ни одна техника эффективных продаж, если каждый сотрудник на предприятии не может четко ответить на вопрос – «кто наш потребитель?»;	Все сотрудники (при приеме на работу)

¹⁶ Составлено автором по: собственные исследования; [20].

Окончание таблицы 8

«Идеальный звонок»	Тренинг на повышение навыков бронирования номеров по телефону, также для повышения продаж;	Службы приема и размещения, бронирования;
«Познай меню на вкус»	Цель – знакомство с продукцией кафе, осознание того, что сотрудники пытаются продать; улучшение коммуникативных навыков, краткий обзор финансовых вопросов, подробное изучение предлагаемых услуг.	Служба Питания и напитков

Первые три тренинга (таблица 8) помогут новым сотрудникам узнать историю предприятия, ценности и стратегию, кто является потребителем услуг гостиницы (портрет гостя) а также погрузиться в специфику гостиничного бизнеса, так как работа с гостями, их жалобами – это основа гостиничного бизнеса.

Следующие два представленные в таблице 5 тренинга для линейных сотрудников, по бронированию номеров, а также изучению меню на практике, направлены на непосредственные продажи и повышение прибыли гостиницы.

В гостиничном бизнесе также очень популярна программа One Night Stay. Интерпретируем в «Ждем в гости». Суть программы – подарочный сертификат для каждого из линейных сотрудников, а также менеджеров на проживание в отеле, в котором сотрудник работает, а также на посещение ресторана (это может быть завтрак, либо для менеджеров – посещение по кафе по меню на определенную сумму).

Программа при минимальных затратах (себестоимость уборки номера, а также затраты на питание) эффективна для вовлечения сотрудников в рабочий процесс, так как дает сотруднику почувствовать себя гостем, увидеть обратную сторону предоставляемой услуги, может подчеркнуть для себя плюсы и минусы собственной работы и работы своих коллег, а также донести до руководства инновационные идеи по улучшению работы отеля.

Также рекомендуется внедрить тимбилдинг как метод мотивации сотрудников.

Мероприятия по тимбилдингу – это термин, применяемый к широкому диапазону мер для создания, а также повышения эффективности работы команды, по-другому – образование команды.

Взаимосвязь между сотрудниками и корпоративная культура – важны для эффективности компании, так как сплоченный коллектив приводит к повышению производительности, к снижению текучести кадров. Среди брендов, которые используют тимбилдинг как способ повышения мотивации сотрудников – даже компания Google. [30].

Результативность мероприятий по сплочению коллектива измерить сложно, но преимущества следующие:

- укрепление взаимосвязи между сотрудниками организации, развитие корпоративной культуры, что может снизить текучесть кадров;
- проявление творчества с помощью мероприятий по тимбилдингу, самореализация сотрудников и возможность для менеджмента легко их заметить – для последующего карьерного роста;
- повышение мотивации сотрудников, как следствие – повышение прибыльности;
- удержание сотрудников на рабочих местах, формирование благоприятного рабочего климата;

- улучшение навыков общения в команде, а также межличностного общения. [30].

Рекомендуется проводить мероприятия по тимбилдингу регулярно, для гостиничного бизнеса – условно раз в неделю, либо раз в декаду. Благоприятные дни – среда, либо пятница. Так как среда – середина недели, а по пятницам меньше производительность труда у персонала с пятидневной рабочей неделей.

Таблица 9 - Оценка эффективности мероприятий нематериального стимулирования мотивации труда¹⁷

Мероприятие	Эффективность для сотрудника	Эффективность для организации
Обучение сотрудников на тренингах	снижение у сотрудника затрат на дополнительное образование, возможности карьерного роста;	повышение продаж и эффективности от работы сотрудника;
Конкурс «сотрудник года» на основе бонусной системы (как дополнение конкурса «сотрудник месяца»)	статусные перспективы;	повышение дисциплинированности персонала и оптимизация деятельности сотрудников;
Программа One Night Stay («Ждем в гости»)	погружение персонала в обратную сторону отеля, возможность ощутить на себе предоставляемые услуги и увидеть изнутри ошибки сервиса;	повышение качества сервиса в оказании гостиничных услуг;
Тимбилдинг	забота об эмоциональном состоянии сотрудников.	снижение текучести кадров.

¹⁷ Составлено автором по: собственные исследования, [6]

На мероприятиях по тимбилдингу рекомендуется обсуждать достижения команды, достигается ли финансовый план организации, поздравить коллег, у которых на текущей неделе день рождения (с наступившим, либо наступающим), рейтинги на онлайн-платформах (таких как букинг.ком), о том, как продвигается достижение целей организации в целом (например, повышение рейтинга на сайтах для бронирования).

В таблице 9, состоящей из трех колонок, представлена важность и эффективность описанных мероприятий – для сотрудников и самой организации.

Таким образом, применяя данные мероприятия по совершенствованию системы мотивации, руководители смогут повысить заинтересованность сотрудников работать в гостинице Лайнер, увеличить количество сотрудников, удовлетворенных условиями труда, которые хотят продолжать работать и дальше в организации и снизить текучесть кадров, а также повысить собственные продажи.

4 Социальная ответственность

4.1 Описание рабочего места

Объектом исследования является рабочее место директора АО Хорека Кольцово (гостиница «Лайнер»).

Помещение, в котором находятся рабочие места, имеет следующие характеристики:

- длина помещения (А) – 8 м;
- ширина помещения (Б) – 6 м;
- высота помещения (Н) – 3 м;
- число окон – 2 (размер высота - 2 м, ширина 2,5 м);
- число рабочих мест – 1.

На основании заключения экспертной комиссии по аттестации рабочих мест, проведенной Федеральным бюджетным учреждением «Государственный региональный центр стандартизации, метрологии и испытаний в Свердловской области» (ФБУ «УРАЛТЕСТ») находящееся в ведении Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт)., были определены параметры микроклимата, занесенные в карту аттестации рабочего места по условиям труда №15 от 12.06.2008г.

Помещение оборудовано вентиляцией, а также двумя устройствами поддержания климатических условий быстрого охлаждения с функцией обогрева, для поддержания оптимальных климатических условий в помещении. Ежедневно в нем проводят влажную уборку (протирают пыль, моют полы).

В помещении находится один огнетушитель типа ОУ-5 (углекислотный огнетушитель). На работника оказывают воздействие несколько вредных факторов, так как он находится рядом с компьютерной

техникой, что влечет за собой снижение трудовой активности и деятельности.

К таким факторам можно отнести:

- плохая освещенность внутри помещения на рабочем месте;
- ненормативные условия микроклимата;
- воздействия шума;
- воздействие электромагнитных полей и излучений и другое вредное влияние компьютера;
- нерациональное расположение оборудования и неправильная эргономическая организация рабочего места.

Отрицательное воздействие оказывают именно эти факторы, они снижают работоспособность, влияют на здоровье и самочувствие человека.

Микроклимат в офисе:

- температура воздуха поддерживается в оптимальном состоянии за счет кондиционеров, и обогрева в отопительный сезон, она составляет от 23 до 25 °С;
- относительная влажность от 40 до 60 %;
- категория работы легкая 1б.

График работы АО Хорека Кольцово (гостиница «Лайнер») круглосуточно и ежедневно.

Работа директора гостиницы связана в основном с программами контроля качества, общением с сотрудниками, а также с оборудованием: принтер, сканер, компьютер, монитор.

Напряженность группы 1а и 1б проявляется в работе с компьютером, означает что за один рабочий день сотрудник может внести не более 40 тыс. символов.

В кабинете расположено 1 автоматизированное рабочее место, на котором имеется свой ПК, сканер, принтер, стол, кресло, системный блок и

телефон для внутренней связи, а также тумбочка, которая закрывается специальным ключом.

В ГОСТе 12.0.003-2015 «Система стандартов по безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» можно увидеть целый список факторов, которые оказывают влияние на работу и рабочее место сотрудника.

Микроклимат важен для сотрудников организации, ведь от климата зависит работоспособность сотрудников. Такие факторы, как время года, условия отопления, наличие кондиционера и увлажнение воздуха в помещении напрямую влияют на эффективную работу.

Для того чтобы работа за компьютером не дала осложнения на осанку и не развилось заболевание остеохондроз следует соблюдать несколько простых правил работ за компьютером:

1. Колени должны быть на уровне бедер или немного ниже. При таком положении ног не возникает напряжение мышц.

2. Нельзя скрещивать ноги, класть ногу на ногу. Это приводит к нарушению циркуляции крови из-за зажатия сосудов. Лучше держать обе стопы на подставке или полу.

3. Так же необходимо сохранять прямой угол (90 градусов) в области локтевых, тазобедренных и голеностопных суставов.

Нормирование электромагнитных полей радиочастот определяется ГОСТ 12.1.006–84 и СанПиН 2.2.2/2.4.1340–03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы в организации»

4.2 Анализ выявленных вредных факторов

Для эффективной работы гостиницы большое значение имеет микроклимат в организации. Один из наиболее важных для гостиницы

считается освещение, обычно в офисах комбинированное освещение — это искусственное и естественное, если уровень освещения недостаточный это ухудшает зрение и трудоспособность работников, приводит к головным болям и оказывает негативное влияние на функционирование всего организма.

Нормы освещения отображаются в регламенте СНиП 23-05-95:

- для работы с компьютером необходимо 300Лк;
- в офисе для обслуживания клиентов от 200Лк;
- для обработки информации и чтении документов нужно не менее 40Лк.

В зависимости от количественной характеристики (уровня концентрации и др.) производственный фактор может стать опасным.

Все факторы делятся на такие как химические, физические, психофизиологические, биологические.

При выборе освещения в офисе необходимо учитывать особенность расположения рабочих мест и качество мебели, она не должна давать блеск от поверхности. Нужно учитывать следующие рекомендации:

- использовать качественные люминесцентные лампы и светильники;
- свет должен быть равномерным, распространен по всему офису;
- использовать как холодный, так и теплые тона освещения;
- если потолки в офисе низкие, лучше использовать источники с направленным и прямым светом.

Таблица 10 - Нормы микроклимата

Период года	Категория работ	Температура воздуха, С°	Относит. влажность, %	Скорость движения воздуха
1	2	3	4	5
Допустимые				
Холодный	Легкая 1а	21-25	75	0,1
Теплый	Легкая 1а	22-28	55	0,1-0,2
Оптимальные				
Холодный	Легкая 1а	22-24	40-60	0,1
Теплый	Легкая 1а	23-25	40-60	0,1

Регламентом установлено, что, работая с компьютером освещенность в рабочей зоне должна быть 300 - 500 люксов. (СанПин 2.2.2/2.4.1340) При этом освещенность экрана монитора не должна превышать 300 Лк, и лампы не должны создавать блики.

Освещение является одним из важнейших факторов трудоспособности, без света невозможно осуществлять никакую деятельность. Дыхание, пульс, кровообращение напрямую зависят от света, его ритма и интенсивности.

То же снижение иммунитета может произойти благодаря длительному световому голоданию, вследствие чего идет нарушение центральной нервной системы, кроме того, свет воздействует на эмоции человека, а также на его психику.

Но, если же свет превышает норму, это также вредно для организма, появляется чрезмерная блеклость, тем самым происходит ослепление глаз и внимание работника становится рассеянным.

Безопасность труда повышается, если в помещении источники света расположены и спроектированы правильно. Такое рациональное использование способствует улучшению труда на рабочем месте, что позволяет снизить нагрузку, травматизм и прочие вредные и опасные факторы.

На рабочем месте необходима оптимизация и грамотный расчет системы освещения.

4.3 Анализ опасных факторов производственной среды

Рассмотрим следующие негативные факторы, которые влияют на производственную среду в гостинице. К ним можно отнести:

- оборудование, так как оно влияет на здоровье, глаза, кисти рук, вызывает боль в суставах, образуется онемение, производит вредное излучение;

- положение тела, напряжение позвоночника, рук и ног, в результате развивается сколиоз и остеохондроз, сотрудники критично портят свою осанку;

- плохая вентиляция, затрудняет дыхание как сотрудникам, так и клиентам в результате ухудшается иммунитет и приводит к ослаблению организма в целом.

Так же нужно не забывать о повышенном уровне шума на рабочем месте, от работы ПК, вентиляции, принтеров, системных блоков.

4.4 Факторы, влияющие на эффективную работу

При загрязнении рабочего места, может произойти нарушение производственного процесса. Персональный компьютер является фактором утомления. При длительном воздействии электромагнитных волн появляется ощущение усталости, недомогание, иногда тошнота. Поэтому необходимо в течение рабочего времени делать физические упражнения, от 5 до 10 минут в час достаточно, для того, чтобы получать разгрузку.

Влияние электромагнитных излучений на человека. Электромагнитные волны также оказывают вредное воздействие на организм человека. Они могут вызвать головную боль, тошноту, потерю ориентации и другие заболевания.

Если человек сидит в неправильной позе за компьютером, то негативные воздействия могут появиться спустя какое-то время. Для способствования улучшенной деятельности работника следует тщательно и внимательно подбирать интерьер. Для этого стоит обратить на цвета и украшения, перебор той или иной гаммы отрицательно влияет на

трудоспособность человека. Иными словами, различные цвета обстановка влияют на человека по-разному – кого-то они раздражают, кого-то успокаивают.

Поэтому, желательно, чтобы работник сам устанавливал определенные предметы по своим местам и, если захотел, сменил интерьер. Особую роль играют осветительные установки в помещении, они поддерживают цветовую гамму в лучшей форме, благодаря чему достигается красивый цветовой эффект. Правильная организация работы – важный процесс. Рабочим временем, считается время для исполнения рабочих обязанностей (определение ТК ст.91). Так же существует регламент труда и отдыха, рассмотрим который в таблице 11.

Таблица 11 - Регламентирование труда и отдыха при работе на персональном компьютере

Категория Работ	Уровень нагрузки			Суммарное время перерывов в течение смены	
	Считывание информации, тыс. печатных знаков	Ввод информации, тыс. печатных знаков	Режим диалога, час	8 час. неделя	12 час. неделя
1	2	3	4	5	6
I	До 20	До 15	До 2	30	70
II	До 40	До 30	До 4	50	90
III	До 60	До 40	До 6	70	120

Для повышения эффективности деятельности работника следует тщательно и внимательно подбирать интерьер. Для этого стоит обратить внимание на цвета и украшения, перебор той или иной гаммы отрицательно влияет на трудоспособность человека. Иными словами, различные цвета и обстановка влияют на человека по-разному – кого-то они раздражают, кого-то успокаивают. Поэтому, желательно, чтобы работник сам устанавливал определенные предметы по своим местам и, если захотел, сменил интерьер.

Особую роль играют осветительные установки в помещении, они поддерживают цветовую гамму в лучшей форме, благодаря чему достигается красивый цветовой эффект.

4.5 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

Анализируя правовые документы Российского законодательства, определены основные документы организации, регулирующие трудовые отношения, таким документом является трудовой кодекс РФ. В своей работе руководитель принимает решения, основываясь не только на трудовом кодексе РФ, нормативно-правовые акты органов местного самоуправления.

Выделим пять основных законов, которые должен знать каждый работодатель и использовать их в работе:

- Конституция Российской Федерации принята 12.12.1993 с изменением 01.07.2020г;
- Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197–ФЗ (ред. От 05.04.2021г);
- Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» 02.07.1998 года;
- Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» от 23.11.1995 года;
- Закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.1992 года (ред. 24.11.1995г.).

Органами, которые контролируют выполнением трудового законодательства, исполнение прав и свободы человека, являются Госсанэпиднадзор, Госгортехнадзор.

Все нормативные документы и федеральные законы должны быть использованы в работе каждым руководителем в организации, не зависимо от рода деятельности.

АО Хорека Кольцово (гостиница «Лайнер») является коммерческой организацией, которая оказывает различные услуги для покупателей. К нормативным документам относятся такие федеральные законы, как:

- Федеральный закон от 10.01.2002г. №7 ФЗ «Об охране окружающей среды»;

- Федеральный закон от 27.12.2002г. №184 ФЗ «О техническом регулировании»;

Так же организация в своей работе использует такие нормативные документы, как: Устав компании, Кодекс этики; Кадровая политика; Учетная политика.

Организация в своей деятельности опирается на все вышеизложенные документы и нормативные базы. В гостинице учетная политика является основным документом, который регламентирует ее деятельность.

4.6 Заключение по разделу «Социальная ответственность»

В заключение можно сказать, что процесс работы в АО Хорека Кольцово (гостиница «Лайнер») полностью соответствует всем Санитарным (санитарно-эпидемиологическим) правилам (СП), нормам (СН). Микроклимат организации является благоприятным. Так же был проведен анализ внутренних и внешних факторов, которые могут влиять на деятельность сотрудника.

В результате анализа были сделаны следующие выводы:

- анализ факторов внутренней социальной ответственности показал, как в организации развита корпоративная культура, выявил, что сотрудники строго придерживаются должностных инструкций и др. правовых документов;

- анализ факторов внешней среды гостиницы показал, что организация бережно относится к окружающей среде, готова помочь в кризисных

ситуациях, несет ответственность за качество рабочего процесса и здоровья сотрудников;

- Правовые и организационные вопросы в гостинице решаются с помощью нормативно правовой базы, которая соответствует требованию законодательства.

Подводя итоги по всем разделам, АО Хорека Кольцово (гостиница «Лайнер») отвечает всем требованиям и осуществляет качественную и своевременную помощь клиентам. При землетрясении или пожаре все инструменты и меры предосторожности должны быть выполнены.

Заключение

Эффективная система мотивации труда играет важную роль в управлении персоналом, а именно в привлечении, мотивации и сохранении в фирме служащих с необходимой квалификацией. Достаточно эффективная система должна служить стимулом к увеличению производительности труда, система стимулирования трудовой активности ограждает сотрудников организации от эмоционального выгорания, что ведет к стабильности и предотвращает «текучесть кадров», сводя к минимуму необходимость подбора и адаптации вновь принятого персонала.

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Объект исследования, АО Хорека Кольцово (гостиница «Лайнер») – предприятие, предоставляющее гостиничные услуги.

Процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к труду, приносящему результат, принято называть мотивацией в управлении персоналом.

Целью мотивирования является формирование таких условий, которые побуждают человека к осуществлению действий, направленных на достижение высоких целей, близких к максимальной эффективности.

В ВКР рассматривались теоретические основы управления мотивацией персонала, а именно ее сущность, роль, значение, а также некоторые методики и системы мотивации сотрудников и стимулирования их труда.

Таким образом, мотивация как роль управления должна реализоваться через механизмы стимулов, и всякие действия работника должны иметь положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей и достижения его целей. Руководитель

должен построить такую мотивационную структуру, с помощью которой он бы смог осуществить воспитание коллектива в нужной форме.

Наиболее современными теориями мотивации считаются процессуальные теории, они также расценивают мотивирующую роль потребностей, но сама мотивация обсуждается в них как принуждение человека направлять усилия на достижение различных целей, что не совсем верно – мотивация для своей эффективности должна носить добровольный характер.

В работе представлена технико-экономическая характеристика гостиницы «Лайнер» и представлен анализ системы мотивации персонала.

Главным недостатком системы вознаграждения труда работников гостиницы «Лайнер» является общая направленность на материальные способы мотивирования персонала, и отсутствие бонусной системы от выполнения показателей, которые бы могли влиять на вознаграждение сотрудника и, как следствие, его мотивацию. Также во второй главе дана оценка эффективности системы мотивации предприятия, проведен SWOT-анализ мотивации труда, мотивационный аудит и составлен мотивационный профиль сотрудника.

Разработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации в гостинице Лайнер.

В качестве первоочередного направления совершенствования материальных мотивационных мер, предлагается внедрить в организацию КТУ (коэффициент трудового участия) как метод эффективного стимулирования труда в организации. КТУ кажется действительно эффективным мотивационным инструментом, так как по данной системе оплаты, каждый из работников предприятия знает и учитывает, какие задачи необходимо выполнить, чтобы получить максимальный размер заработной платы. Система прозрачная и понятная, а также удачно дополняет системы КРІ, уже введенную на предприятии.

Существуют риски при материальной мотивации сотрудников. Они состоят в неэффективности самой системы стимулирования работников. Чтобы сделать ее результативной, необходимо придерживаться следующих правил:

- размер заработной платы не должен оставаться слишком долго на одном уровне. Следует проводить постоянный мониторинг не только роста инфляции, но и уровня зарплаты, выплачиваемой у конкурентов;

- работникам с разными уровнями ответственности и сложностью работы необходимо устанавливать разный размер оплаты труда;

- заработок работников должен увеличиваться пропорционально росту доходов предприятия;

- система выплаты премий должна быть прозрачной и доступной к пониманию сотрудников;

- задержки по оплате труда не допустимы.

В качестве мер нематериальной мотивации предложены программы тимбилдинга – для сплочения команды и создания прочной корпоративной культуры. Система повышения квалификации персонала с помощью тренингов – для повышения продаж и удовлетворения амбиций сотрудников. Предложена практика программы one night stay (сотрудник может почувствовать себя гостем отеля) – это эффективные способы вовлечения сотрудников в жизнь организации. Также в качестве дополнения уже введенной программы «Сотрудник месяца» рекомендуется ввести программу «Сотрудник года» на основе бонусной системы. Бонусные системы на предприятиях форм индивидуального и коллективного стимулирования труда хорошо зарекомендовали себя и обеспечили необходимую результативность.

Традиционно самыми востребованными способами дополнительной мотивации со стороны сотрудников являются материальные вознаграждения – премии, бонусы, тринадцатая зарплата. Однако не каждый работодатель

может себе это позволить. Что также немаловажно - денежные способы являются только частью эффективной системы мотивации. Более того, не всегда денежная мотивация работает безотказно.

Поэтому, создавая гармоничную систему поощрения сотрудников следует опираться не только на желание работников получить дополнительные материальные средства за выполнение своих обязанностей на высшем уровне, но и учитывать факт того, что система мотивации должна быть направлена на всю пирамиду потребностей – от физиологических до социального признания и самовыражения. Для предприятия любого размера губительно недооценивать роль методов нематериальной мотивации – похвалы, перспектив карьерного роста, комфорта на рабочем месте, хорошей атмосферы в коллективе, стабильности компании, корпоративных мероприятий – именно такой комплекс мотивационных мер способен удовлетворить все потребности индивида. Система мотивации должна носить комплексный характер и опираться на выявленные потребности персонала.

Предложенные методы стимулирования мотивации сотрудников, могут помочь предприятию выйти на новый уровень – снизить текучесть кадров, повысить вовлеченность персонала и, соответственно, продажи и выручку организации, так как если система стимулирования хорошо проработана и становится частью кадровой политики, то может быть эффективным инструментом для повышения производительности труда и оптимизации деятельности организации.

Список использованных источников

1 Аверченко, Л.К. Управление персоналом в организации [Текст]: учебник / Аверченко Л.К. - Новосибирск СибАГС, 2015. - 204 с.

2 Александрова, Н.А. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / Александрова Н.А., Воронин Б.А., Набоков В.И., Петрова Л.Н., Фатеева Н.Б., -Екатеринбург: Изд-во УрГАУ, 2019. 225 с.

3 Алиев, И. М. Экономика труда: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст]: учебник/ И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 486 с.

4 Алешин, В.В. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие / В.В.Алешин, А.А.Зотова. – М.: Озон, 2016. - 114 с.

5 Батаева А.С., Совершенствование управления нематериальной мотивации в организации / Батаева А.С., Шарипова Н.Ф. – Текст: // Молодежь и наука. – 2020г. - №2 - с. 34 [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35294844>, свободный (дата обращения: 20.05.2020)

6 Дашкова, Екатерина Инновационные подходы к управлению мотивацией персонала [Текст] /Дашкова Е. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2016. – С.94.

7 Джерри, Уилсон 151 быстрая идея. Как вдохновить персонал на работу [Текст]:/ Уилсон, Джерри. - М.: Диля, 2019. – С.487.

8 Димитриева С.Д. Современные методы мотивации персонала [Текст] / С.Д. Димитриева, А.Ю. Дубенко // Инновационные научные исследования: теория, методология, практика: сборник статей победителей V Международной научно-практической конференции. - Пенза, 2019. - С. 132-134 [Электронный ресурс] - Режим доступа:

<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27660528> свободный (дата обращения: 20.05.2020)

9 Егоршин, А. П. Основы менеджмента: Учебник [Текст]: учебник / Егоршин, А.П., 3-е изд., доп. и перер. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 350 с.

10 Жуков, А. Технология разработки и внедрения грейдовой системы оплаты труда[Текст]/ А. Жуков - Соц. Политика и соц. Партнерство, 2013. – С. 16-29.

11 Карачанская А.П., Нематериальная мотивация как инструмент управления персоналом гостиничных предприятий / Карачанская А.П. - Текст: // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы – 2019г. – с. 278-283 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29781968> свободный (дата обращения: 20.05.2020)

12 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова.— 4-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 695 с.

13 Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник/ Кибанов А.Я. - М.: ИНФРА.- М, 2015. - 524 с.

14 Косолапов, А.Б. Организация туристской деятельности [Текст]: учебник / Косолапов А.Б. — Москва: КНОРУС, 2020 — 304 с.

15 Лабунская А.В. Нематериальная мотивация работников гостиничной сферы / Лабунская А.В. – Текст: // Инновационное развитие российской экономики – 2019г. – с. 464-465 [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32341762> свободный (дата обращения: 20.05.2020)

16 Лузенина Е.В. Разработка модуля системы мотивации сотрудников с учетом коэффициента трудового участия / Лузенина Е.В., Высоцкая А.В. – Текст: // Научно-техническое творчество аспирантов и студентов - 2019г. – с.

700-704 [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32506524> свободный (дата обращения: 20.05.2020)

17 Морозов, Ю. В. Основы маркетинга [Текст]: учебник/ Морозов Ю.В., Дашков и К, - 8-е изд. Москва - 2020. - 148 с.

18 Пирожкова, Е.В., Шавырина И.В. Инновационные технологии управления мотивацией персонала [Текст]/ Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях - Белгород, 2015. С. 346-355.

19 Попченко Е.Л. Аудит системы мотивации предприятия малого бизнеса «Экономика и социум» - Текст: №8(27) 2016 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.iupr.ru/> свободный (дата обращения: 29.04.2020)

20 Рудась, И.С. Совершенствование мотивации труда на основе использования современных подходов к организации оплаты труда [Текст] / И.С. Рудась // Актуальные проблемы инновационного развития экономики: тез. докл. междунар. науч.-практ. конф. Профессорско-преподавательского состава и аспирантов, - Белгород. 2014. – 250-252 с.

21 Саковская, О. Н. Мотивация профессиональной деятельности: текст лекций [Текст]/ О. Н. Саковская; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль: ЯрГУ, 2014. — 88 с.

22 Степанова С.Н. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности / Степанова С.Н., Мальцева Е.С., Родермель Т.А. - Текст: // Фундаментальные исследования. – 2015г. – № 2-12. – с. 2705-2709 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37550> свободный (дата обращения: 20.05.2020)

23 Травин, В.В., Управление человеческими ресурсами. Модуль IV [Текст]: учебно-практическое пособие / Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. - М.: Дело, 2015. - 157 с.

24 Федорова, А.Э. Нарративный анализ негативных факторов в трудовой среде /Федорова, А.Э., Коропец О.А., Тонких Н.В - [Текст] / Социодинамика - 2019, № 9. -92 с.

25 Хисамова, Д. Р. Основные методы проведения аудита мотивации персонала / Д. Р. Хисамова, И. В. Есиева. — Текст: // Молодой ученый. — 2020. — № 20 (206). — С. 278-279. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/206/50380/> свободный (дата обращения: 09.05.2020)

26 Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография [Текст]/ О.Л. Чуланова. — М.: ИНФРА-М, — 2021. — 122 с.

27 Шонова М.Д., Шарипова Н.Ф. Совершенствование инструментов мотивации персонала – Текст: // Молодежь и наука. 2019г. - № 4-1. - С. 85 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29759505> свободный (дата обращения: 20.05.2020)

Интернет-сайты:

28 Лайнер-Аэропорт Отель Официальный сайт [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.linerhotel.ru/ru/otel/obzor.html> свободный (дата обращения: 29.04.2020)

29 СБИС (Сеть Деловых коммуникаций) [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://sbis.ru/> свободный (дата обращения: 20.05.2020)

30 Daily Infographic – деловой журнал о современном бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dailyinfographic.com/10-shocking-statistics-about-employee-engagement-infographic> свободный (дата обращения: 15.05.20г.)

31 Vienna House официальный сайт [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.viennahouse.com/en.html> свободный (дата обращения: 29.04.2020)