

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт социального образования
Факультет туризма и гостиничного сервиса
Кафедра туризма и гостеприимства

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА ОТЕЛЯ**

*Выпускная квалификационная работа
по направлению подготовки 43.03.03 – Гостиничное дело*

Исполнитель:

Воробьева Яна Эдуардовна,
студентка группы БД-52z

_____ 2017 г.
« ____ » _____

Допущена к защите
зав.кафедрой туризма и гостеприимства

_____ А.И. Фишелева

« ____ » _____ 2017 г.

Научный руководитель:

Л.А. Беляева,
доктор филос. наук, профессор

_____ 2017 г.
« ____ » _____

Екатеринбург 2017 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТЕЛЯ...	5
1.1. Сущность мотивации в системе управления отеля.....	5
1.2. Основные этапы проектирования мотивации персонала отеля.....	11
1.3. Методика анализа мотивации в отеле.....	20
ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ГОСТИНИЦЫ «ЮЖНАЯ».....	24
2.1. Краткая характеристика гостиницы.....	24
2.2. Анализ эффективности мотивации персонала гостиницы....	33
2.3. Проект по улучшению эффективности мотивации персонала гостиницы.....	44
2.3.1. Аннотация проекта.....	44
2.3.2. Анализ положения дел в отрасли.....	45
2.3.3. Резюме проекта.....	47
2.3.4. Производственный план.....	48
2.3.5. Организационный план.....	58
2.3.6. Маркетинговый план.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	68
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Направления совершенствования системы мотивации в организации сферы гостеприимства....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Инструменты нематериального стимулирования.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Структура управления гостиницей «Южная».....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Анализ движения рабочей силы в гостинице «Южная» в 2014-2016 гг.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Анализ состава фонда оплаты труда гостиницы «Южная» в 2014-2016 гг.....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Система выплат персоналу гостиницы «Южная» в 2016 году.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Анкета	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 8. Календарный план по реализации программы мотивации в гостинице «Южная».....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 9. SWOT-анализ деятельности гостиницы «Южная»...	80

ВВЕДЕНИЕ

Проблема мотивации персонала до сегодняшнего дня остается слабо разработанной, несмотря на наличие большого количества теорий и концепций. На практике реализация теоретических моделей осуществляется с большим трудом, так как руководителям для успешного внедрения системы мотивации необходимо корректировать их в соответствии со спецификой своей организации и характеристиками сотрудников.

Отсутствие разработанной системы мотивации качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности организации, что негативно скажется на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе.

На сегодняшний день мотивация персонала занимает центральное место в системе управления персоналом организации, так как именно она по существу выступает причиной поведения сотрудников.

От того, насколько мотивированы сотрудники, зависит их ориентация на цели организации, желание их достигать, обеспечивать необходимый результат. А это в свою очередь является основой для эффективной работы организации в целом.

Если рассматривать мотивацию как некую составляющую человеческой деятельности, то под мотивацией принято понимать силы, существующие внутри или вне человека, которые побуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определенных действий. Человек выполняет определенную работу, потому что знает, что его труд будет вознагражден. Задача руководителя состоит в том, чтобы мотивировать своих исполнителей, побуждать их к определенным действиям, заинтересовывать, направить мотивацию человека на достижение производственных целей.

Тема работы является актуальной, поскольку от эффективности формирования системы мотивации зависят основные экономические и социальные показатели организации, такие как: рост прибыли,

производительности труда, снижение конфликтности в коллективах и повышение дисциплины.

Целью работы является проектирование программы мотивации персонала для гостиницы «Южная» (г. Каменск-Уральский).

Исходя из поставленной цели, можно сформулировать следующие задачи:

- изучение теоретических основ системы мотивации и технологии ее внедрения в организации;
- проведение анализа системы мотивации в гостинице «Южная»;
- разработка программы системы мотивации для гостиницы «Южная».

Объект исследования - управление персоналом отеля.

Предмет исследования – система мотивации персонала гостиницы «Южная», находящейся по адресу: г. Каменск-Уральский, ул. Комсомольский бульвар, 39-а.

При проведении данного анализа были использованы следующие приемы и методы: сравнительный, экономико-статистический, индексный, SWOT-анализ, социологический опрос, горизонтальный и вертикальный анализы, метод проектов.

Для написания работы были использованы основополагающие статьи Гражданского кодекса РФ, Трудового кодекса, федеральные законы в области труда и зарплаты.

Теоретической и методической основой данного исследования послужили научные труды отечественных ученых: Баженовой Е.Н., Волгиной О.Н., Ветлужских Е.Н., Жданкина Н.А., Кибанова А.Я., Кондратьева О.В., Мишуровой И.В., Одегова Ю.Г., Пошерстника Е.Б. и т.д.

Также были использованы нормативные и законодательные акты, материалы периодической печати, Интернет-ресурсы.

Работа состоит из введения, двух глав и заключения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТЕЛЯ

1.1. Сущность мотивации в системе управления отеля

Проблемы мотивации актуальны в настоящее время. Это объясняется тем, что без мотивации трудящегося не представляется возможным нормальное развитие организации, в частности организации в сфере гостеприимства. Используя наиболее современные и передовые методы мотивации можно достичь существенного улучшения качества работы организации в сфере гостеприимства [17, с.10]. Работники будут качественнее выполнять работу, возрастет общая производительность труда, квалификационная подготовка кадров, понизится текучесть работников. В данный момент человеческий фактор – это один из наиболее важных факторов работы организации, поэтому нужно правильно мотивировать и стимулировать персонал. Важность мотивирования сотрудников понимают как в российских, так и в зарубежных организациях, но развитость политики мотивации персонала находится на разных уровнях [17, с.10].

Различия в экономике, менталитете людей, способах управления и др. сказываются на использовании разных методов мотивации в России и вне ее границ. В самом общем виде мотивацию человека к деятельности можно представить в виде совокупности внутренних и внешних по отношению к человеку сил, которые, непрерывно воздействуя на него, побуждают к совершению тех или иных действий [17, с.11].

При этом связь между этими силами и конкретными действиями человека определяется очень сложной системой взаимодействий, индивидуальной для каждого человека, поэтому различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил, то есть влияние мотивации на конкретного человека зависит от многих факторов и индивидуально [17, с.11].

В экономической литературе существует значительное количество понятий мотивации персонала, часть из них представлено в табл. 1.

Таблица 1

Понятие мотивации персонала в экономической литературе

Автор	Определение
Ветлужских Е.Н.	Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей [15, с.14].
Лукаш Ю.А.	Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [30, с. 31].
Самоукина Н.В.	Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [40, с. 40].
Король С.П.	Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [26, с.25].

Из выше представленных определений следует то, что мотивация - совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей [17, с.11].

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Он включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки и т.д., как представлено на рис. 1. Исходным звеном, механизма является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания. Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают притязания и ожидания (экспектации). Они являются как бы следующим после потребности звеном механизма мотивации. Притязания представляют собой привычный, детерминирующий поведение человека

уровень удовлетворения потребности [26, с.17]. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания. Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению.



Рис. 1. Механизм мотивации [26, с.16]

Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания, тем не менее, могут существенно различаться. В кризисной ситуации, тогда, когда организация находится на грани банкротства, ожидания работников значительно ниже, чем в обычное, «нормальное» время. При разных условиях притязаний ожидания могут различаться очень существенно. Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает стимул, представляющий собой те или иные блага (предметы, ценности и т.п.), способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий (поведения). Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности [26, с.17].

Между потребностью и стимулом как двумя крайними «полюсами» механизма мотивации находится целый ряд опосредующих звеньев,

характеризующий процесс восприятия (в том числе оценки) стимула и образования неактуализированного (обычно латентного, скрытого или еще не полностью осознанного) мотива. На этом этапе цикла превращение стимула в детерминирующий, поведение мотив-стимул может быть предварительно принят, а может быть и отторгнут субъектом.

При разработке системы мотивации руководители организации в сфере гостеприимства должны учитывать ее виды, представленные в табл. 2.

Таблица 2

Виды мотивации персонала в организации в сфере гостеприимства [33, с.34]

Виды	Характеристика
Материальная	подразумевает под собой систему льгот, и различные денежные компенсации работнику. Основной задачей материального стимулирования является, соединение материальных потребностей работника с целями организации в сфере гостеприимства.
Нематериальная	в отличие от материальной, она не подразумевает никакого материального стимулирования и денежных выплат. Главной задачей нематериальной мотивации является привлечение работников к труду путем создания благоприятных и дружественных отношений в колл.
Внешняя мотивация	предусматривает оказание на персонал определенного воздействия (позитивного или негативного), которое приведет к получению результата. За достижение результата персонал получает либо блага, либо наказание.
Самотивация	немаловажная форма, присутствующая в системе мотивации. Она основана на выделении сотрудниками, значимых лично для них стимулов для эффективного труда. К примеру, удовольствие от проделанной работы, осознание своей профессии важной для общества и др.

Под системой мотивации труда понимается комплекс инструментов, побуждающих сотрудников достигать поставленных перед ними целей.

Цель создания системы мотивации внутри организации в сфере гостеприимства – высокопроизводительный труд работников. Причем все элементы системы мотивации должны быть устроены таким образом, чтобы потребность в труде превалировала над остальными потребностями индивида, формировалась на основе совпадения интересов организации и работника [40, с.18]. Такое совпадение интересов достигается только у собственника, отношения собственности являются основными в мотивационной системе, как представлено на рис. 2.

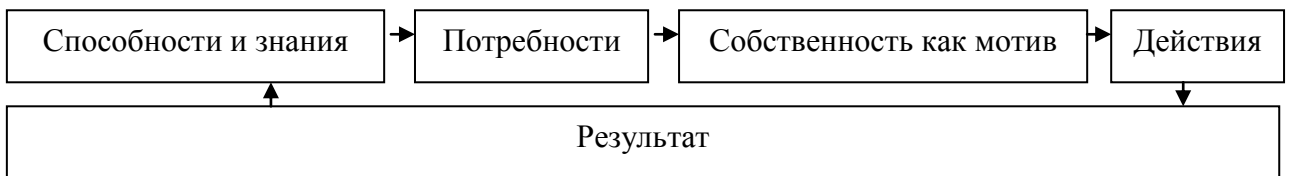


Рис. 2. Взаимосвязь элементов системы мотивации персонала [41, с.19]

В схеме представлена роль одного из ведущих звеньев – собственности, которая сама по себе выступает как мотив, направленный на осуществление действий по ее сохранению, использованию и развитию.

Эти действия порождают результат хозяйствования субъекта. Он может быть положительным (или отрицательным), но в любом случае, он умножает знания и способности индивида, дает ему возможность накопить опыт и адаптироваться во внешней среде [41, с.19].

Сегодня всем организациям, в том числе организациям в сфере гостеприимства, предоставлено право самостоятельно разрабатывать и внедрять мотивационные системы, эффективность функционирования которых во многом определяется принципами их построения, тем, насколько полно они учитывают различные внешние по отношению к организации и внутренние условия использования того или иного мотива [41, с.20].

Система мотивации сотрудников должна способствовать достижению трёх серьёзных целей:

- удержание сотрудников в организации в сфере гостеприимства;
- повышение результативности и эффективности сотрудников;
- обеспечение преданности (приверженности) сотрудников [41, с.21].

Для создания системы мотивации и достижения с её помощью трёх перечисленных выше целей организации используют целый ряд инструментов, которые принято разбивать на две крупные группы: материальные и нематериальные средства мотивации [41, с.21].

Материальные мотиваторы, среди которых иногда выделяют ещё денежные и неденежные, сводятся, так или иначе, к выплате сотрудникам денег или передаче им иных материальных благ.

Нематериальные мотиваторы, как правило, выглядят как некоторые административные решения или коммуникационные действия руководителей. Их разнообразие огромно и простирается от направления сотрудника на обучения до его словесной похвалы, виды нематериальной мотивации представлены в табл. 3.

Таблица 3

Виды материальной и нематериальной мотивации на предприятии [43, с.36]

Материальная мотивация	Нематериальная мотивация
Оклады (постоянная часть оплаты труда).	Обучение
Премии (переменная часть оплаты труда).	Консультации
Участие в прибылях (выплаты дивидендов).	Членство в клубах
Оплата транспортных расходов.	Лечение, медицинское страхование.
Субсидии на питание.	Отгулы.
Льготное кредитование.	Доска почета, публичная похвала.

Использование некоторых из этих инструментов мотивации влечёт за собой расходы для организации, но, как правило, эти расходы проходят мимо сотрудника. Как материальные, так и нематериальные мотиваторы могут по-разному воздействовать на сотрудников, приводя как к улучшению, так и к ухудшению состояния их рабочей мотивации [43, с.37].

Итак, мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

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

Основными видами мотивации персонала являются: материальная и нематериальная. Материальная мотивация – это всяческие материальные поощрения работников, удовлетворяющие их насущные потребности и выражающиеся в денежном эквиваленте либо вещевых презентах. Нематериальная мотивация – это удовлетворение «потребностей души» работников. К материальной мотивации труда относится оплата труда.

1.2. Основные этапы проектирования мотивации персонала отеля

Для того, чтобы организация в сфере гостеприимства успешно функционировала на существующем рынке услуг гостеприимства требуется эффективное проектирование мотивации персонала.

Проектирование мотивации персонала организации в сфере гостеприимства – сложный и длительный процесс. Он начинается с постановки цели и описания результата, которого нужно достичь, формулируются задачи системы мотивации [33, с.11].

Главная задача любой существующей системы мотивации персонала – реализация целей организации, таких как повышение производительности, снижение себестоимости услуг, увеличение прибыли, повышение качества обслуживания. Для их достижения требуется согласование интересов организации и сотрудников, являющихся её основным ресурсом [33, с.12].

Система мотивации должна быть ориентирована не только на «включение» определенных мотивов сотрудников при выполнении труда, но и на выявление и повышение удовлетворенности группы работников, которые являются высокопрофессиональным ядром организации [33, с.12].

Эффективно спроектированная программа мотивации должна включать следующие элементы:

- установление актуальных, труднодостижимых целей, которые понятны и могут быть приняты сотрудниками;
- использование вознаграждений и наказаний для предотвращения нежелательного поведения и поощрение отличного исполнения;
- обеспечение соответствующих внутренних и внешних побуждений;
- справедливое распределение вознаграждений;
- обеспечение своевременности вознаграждения и достоверной обратной связи о результатах исполнения [33, с.13].

Создание программы мотивации в организации сферы гостеприимства проходит в несколько этапов, представленных в прил. 1:

- оценка текущего состояния и определение целевой системы мотивации;

- выбор формы и системы заработной платы;

- проектирование системы окладов;

- проектирование системы премиального вознаграждения, косвенного материального и нематериального стимулирования сотрудников.

При поиске решения проблемы мотивации важно уметь правильно поставить задачи, а именно:

- найти такие нематериальные стимулы к труду, которые были бы вполне сопоставимы с действием денег;

- необходимо разработать такие оперативные гибкие средства оценки персонала, которые в большей мере ориентировали бы его на будущее;

- необходимо выстроить систему мотивации, максимально завязанную на весь комплекс целей организации [33, с.14].

При формировании системы мотивации деятельности в организации, необходимо учитывать, что каждый сотрудник имеет свою систему мотивов и потребностей, определяя для себя различные ценности. Так, для человека высокого материального достатка лишнее время для отдыха может быть более значимо, чем дополнительный заработок, который он получил бы за сверхурочную работу. Для многих людей, например, работников, занимающихся интеллектуальным трудом, более значимыми будут уважение со стороны коллег и интересная работа, чем дополнительные деньги, которые он мог бы получить, занимая другую должность [33, с.15].

Таким образом, невозможно правильное мотивирование работников без учета их жизненных ценностей, взглядов и целей. Именно на этом принципе и должна строиться система мотивации, которая должна быть гибкой, легко изменяющейся по отношению к разным категориям персонала.

Основные причины проектирования эффективной системы мотивации персонала в организации сферы гостеприимства представлены на рис. 3.

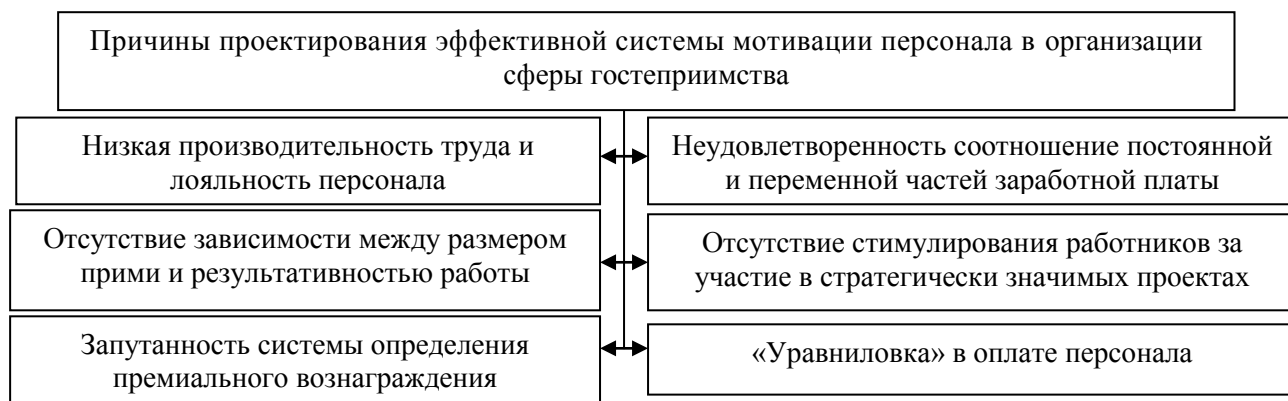


Рис. 3. Основные причины проектирования эффективной системы мотивации персонала в организации сферы гостеприимства [33, с.16]

В рамках проектирования мотивации персонала организации сферы гостеприимства происходит выбор формы и системы заработной платы.

Формы и системы заработной платы представляют собой способы определения размеров заработной платы работников, исходя из принятых норм затрат труда и тарифного нормирования заработной платы с учетом особенностей их труда [8, с. 31].

Форма оплаты труда – механизм начисления заработной платы, обеспечивающий учет количества труда, затраченного работниками [8, с. 31].

В организациях сферы гостеприимства могут применяться формы оплаты труда: сдельная, повременная, гибкая, как представлено на рис. 4.

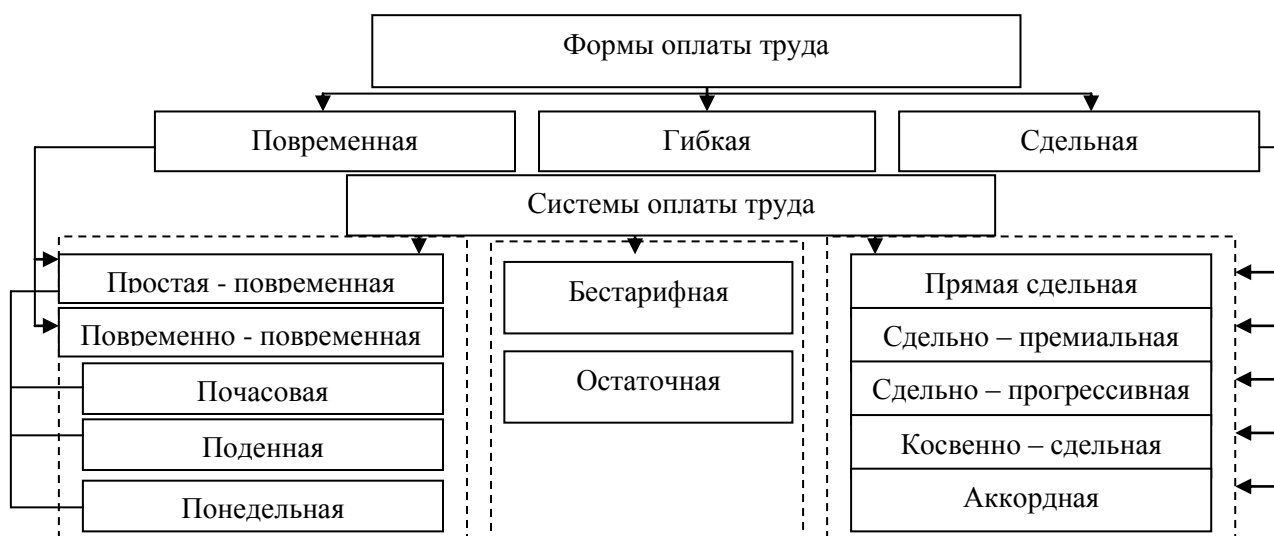


Рис. 4. Формы и системы оплаты труда персонала [8, с. 32]

Под системой оплаты труда понимается способ исчисления размера вознаграждения, подлежащего выплате работникам в соответствии с произведенными ими затратами, а в ряде случаев и с его результатами.

Выбор систем оплаты труда зависит от особенностей оказания услуг гостеприимства, форм организации труда, требований, предъявляемых к качеству выполняемой работе, учета трудовых затрат [8, с. 32].

При повременной системе оплаты труда заработная плата начисляется исходя из установленных должностных окладов или тарифных ставок за фактически отработанное время. Эта система эффективна в случаях, представленных в табл. 4.

Таблица 4

Условия применения повременной и сдельной оплаты труда [35, с.52]

Условия применения повременной оплаты	Условия применения сдельной оплаты
Если работник не может оказать непосредственного влияния на увеличение объема оказываемых работ.	Рост производительности труда не приведет к ухудшению качества работ, услуг.
Если отсутствуют количественные показатели измерения выполняемых работ; при правильной тарификации работником.	У работников имеется реальная возможность увеличить объем выполняемых работ при увеличении собственных затрат труда.
Если организован строгий учет времени, фактически отработанного работником.	Возможен точный количественный учет объемов работ.

Повременная система оплаты имеет две разновидности: простую повременную и повременно-премиальную. Простая повременная система оплаты труда предусматривает начисление заработной платы исходя из тарифной ставки работника и отработанного им времени, то есть:

$$Z_{повр} = C_i \times T_{\phi}, \quad (1)$$

где $Z_{повр}$ – расчет повременной оплаты труда;

C_i – часовая тарифная ставка, соответствующая разряду рабочего;

T_{ϕ} – количество часов, отработанных рабочим за расчетный период.

При расчете суммы заработной платы каждый отработанный час оплачивается по средней часовой ставке, определяемой исходя из месячной ставки (или оклада) и числа рабочих дней, предусмотренных графиком, т.е. при любом количестве рабочих дней в месяце месячная тарифная ставка (оклад) должна быть сохранена [35, с.53].

Таким образом, повременная система заработной платы заинтересовывает работника в повышении квалификации, а следовательно, и тарифного разряда, в соблюдении трудовой дисциплины. Однако материально она не побуждает работника к повышению производительности труда и качества работы.

При повременно-премиальной системе оплаты труда, кроме должностного оклада (тарифной ставки), работникам выплачивается поощрительное вознаграждение в виде премии за соответствующие показатели при соблюдении определенных условий [35, с.53].

При сдельной форме оплаты труда в организации сферы гостеприимства заработная плата начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы.

Сдельная система оплаты труда имеет следующие разновидности: индивидуальная, коллективная (бригадная), прямая сдельная оплата, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, аккордная.

При индивидуальной сдельной системе оплаты, труда расценки и нормы выработки устанавливаются отдельно для каждого работника, и, соответственно, ведется индивидуальный учет выполнения норм выработки.

При коллективной (бригадной) системе оплаты труда устанавливается бригадная расценка и норма выработки. Заработок бригады определяется путем умножения бригадной сдельной расценки на фактическую выработку и распределяется между членами бригады пропорционально тарифным ставкам или окладами фактически отработанному времени.

Прямая сдельная система оплаты труда означает оплату труда по неизменной расценке за фактически выполненный объем работы.

В основе расчета размера заработка лежит сдельная расценка, определяемая по одной из следующих формул:

$$D_{\text{сд}} = \tilde{N}_i \times \dot{O}, \quad (2)$$

где $P_{\text{сд}}$ – сдельная расценка;

C_i – часовая тарифная ставка разряда выполняемой работы;

T – количество выполненных работ [49, с.33].

Исходя из расценки и объема выполненной работы рассчитывается размер заработной платы:

$$Z_{\text{сд}} = \sum_{i=1}^n P_{\text{сд}} \times N_i, \quad (3)$$

где $Z_{\text{сд}}$ – размер сдельной заработной платы;

N – фактический объем выполненных работ i -го вида за месяц;

n – число видов работ, выполняемых работником [49, с.33].

Эта система оплаты труда целесообразна там, где возможно и оправдано выполнение работ одним исполнителем.

При сдельно – премиальной системе оплаты труда к прямой сдельной оплате добавляется премия за соответствующие количественные и качественные показатели в работе [49, с.33].

При сдельно – прогрессивной системе оплаты труд в пределах норм выработки оплачивается по прямым сдельным расценкам, а сверх этих исходных норм – по повышенным.

При аккордной системе оплаты труда общая сумма заработка определяется до начала выполнения работ по действующим нормами сдельным расценкам [49, с.34].

Бестарифная система оплаты труда основана на установлении уровня заработной платы в зависимости от квалификационного уровня и деловых качеств работника, сложности работы и выполняемых им функций, оценке его трудового вклада в общие результаты работы коллектива. Она характеризуется следующими признаками:

- тесной зависимостью уровня оплаты труда работника от результатов труда первичного коллектива или компании в целом;

- присвоением каждому работнику относительно постоянных коэффициентов, комплексно характеризующих его квалификационный уровень и определяющих его трудовой вклад в общие результаты труда коллектива;

- установлением каждому работнику коэффициента трудового участия в текущих результатах работы, дополняющего оценку его квалификационного уровня [49, с.35].

Поскольку бестарифные системы оплаты труда ставят заработок работников в полную зависимость от конечных результатов деятельности трудового коллектива, их применение целесообразно прежде всего там, где трудовой коллектив несет солидарную ответственность за результаты работы. Другим этапом проектирования мотивации персонала организации в сфере гостеприимства является разработка подсистемы премирования.

Премирование – это выплата работникам определенных денежных сумм сверх основной зарплаты с целью материального поощрения за труд.

Основные задачи системы премирования следующие:

- стимулирование выполнения планов по оказываемым услугам;
- повышение заинтересованности в улучшении качества выполняемых работ, оказываемых услуг;

- стимулирование повышения производительности труда;

- повышение заинтересованности в экономии всех видов материальных ресурсов [49, с.36].

Экономисты в области оплаты труда (Пашуто В.П., Бухалков М.И.) выделяют три группы поощрительных систем [36, с.62].

К первой группе относятся премиальные системы, увязывающие основную заработную плату с уровнем выполнения и перевыполнения показателей, выходящих за пределы основной нормы труда работника или коллектива. Это наиболее распространенные системы, предусматривающие

дополнительное поощрение за достижение конкретных количественных и качественных параметров, заранее известных работнику или коллективу.

Ко второй группе относятся премиальные системы, увязывающие основную заработную плату с какими-то определенными достижениями: вознаграждение по итогам работы организации сферы гостеприимства за год, премирование за экономию материальных ресурсов и др. [36, с.63].

К третьей группе относятся премиальные системы, увязывающие основную заработную плату с личными деловыми качествами работников, уровнем их профессионального мастерства, отношением к работе.

Эффективность премирования персонала предприятия индустрии гостеприимства зависит от правильного выбора системы его показателей. Отбираемые показатели премирования должны соответствовать целям предприятия индустрии гостеприимства и не противоречить друг другу. Необходима дифференциация показателей в зависимости от роли и характера структурных подразделений (служб) конкретного предприятия индустрии гостеприимства, уровня должностей задействованного там персонала, их ориентации на реальный вклад в конечные результаты, эффективность и качество работы. Будет правильным построить мотивацию, направленную на ключевые показатели стратегии предприятия индустрии гостеприимства, в том числе, например, дальнейшее развитие позитивного имиджа гостиницы и продвижение гостиничного бренда на рынке и т.д. [41, с.81].

Другим этапом проектирования мотивации персонала является разработка системы доплат и надбавок.

Доплаты – это выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда [41, с.82].

Надбавки – дополнительные выплаты работникам (надбавка к заработной плате) за особо сложные условия труда или высокое качество работы [41, с.82]. Отличие доплаты от надбавки следующие:

– доплата носит компенсационный, а надбавка – стимулирующий характер и доплата – обязательна, надбавка – нет;

– надбавкой работодатель стремится подчеркнуть ценность своего сотрудника, а доплатой он компенсирует сложные условия трудовой деятельности [41, с.83].

Применяемые на предприятиях и в организациях доплаты и надбавки можно разделить на две группы: не имеющие ограничений по сферам трудовой деятельности; применяемые в определенных сферах приложения труда, как представлено в табл. 5.

Таблица 5

Характеристика доплат и надбавок [41, с.83]

Группы доплат и надбавок	Перечень доплат и надбавок
Доплаты за совмещение профессий (должностей) и исполнение обязанностей:	за работу в выходные и нерабочие праздничные дни; за работу в сверхурочное время; несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня.
Доплаты и надбавки, носящие стимулирующий характер:	за совмещение профессий (должностей) и исполнение обязанностей временно отсутствующего работника; за расширение зон обслуживания или увеличение объема работ, рабочим за профессиональное мастерство; специалистам за высокие достижения в труде, сложность и напряженность труда.

Разного рода доплаты, надбавки, единовременное вознаграждение и иные льготы носят, в основном, компенсационный характер и позволяют обеспечить большую индивидуализацию вознаграждения персоналу гостиницы [41, с.84].

Следующим этапом проектирования мотивации персонала организации в сфере гостеприимства является разработка нематериальной мотивации.

В каждую группу нематериальной мотивации входит немалое число инструментов, которые представлены в прил. 2.

Итак, основными этапами проектирования мотивации персонала организация в сфере гостеприимства являются: оценка текущего состояния и определение целевой системы мотивации; выбор формы и системы заработной платы; проектирование системы окладов; проектирование системы премиального вознаграждения сотрудников; проектирование системы косвенного материального и нематериального стимулирования.

1.3. Методика анализа мотивации в отеле

Для выявления эффективности системы мотивации отеля требуется провести ее анализ по следующей методике: проведение анкетирования на предмет удовлетворенностью мотивацией персонала; анализ фонда заработной платы в динамике и ее структуры; факторный анализ фонда заработной платы (рис. 5).

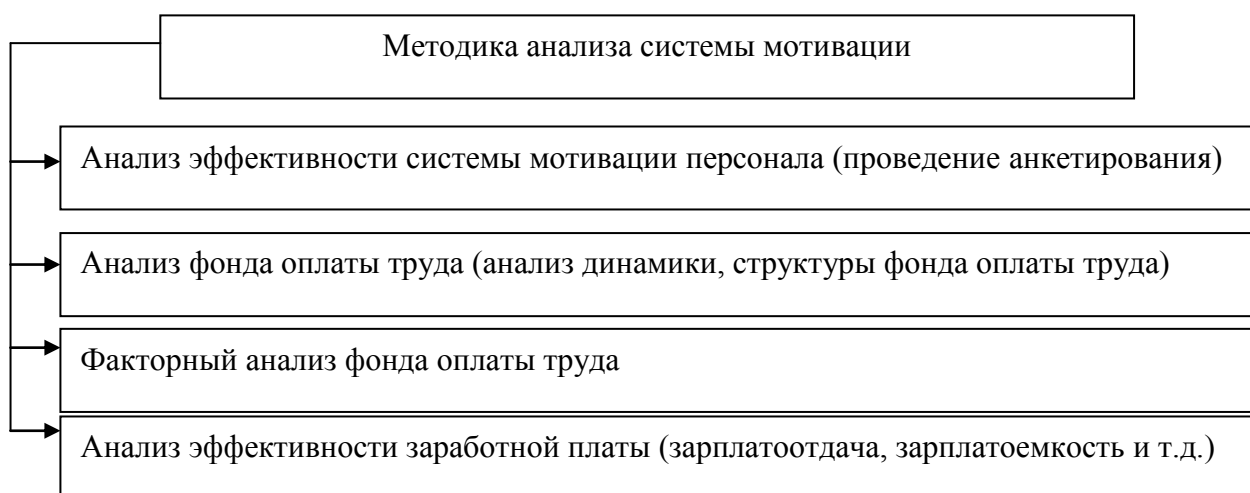


Рис. 5. Методика анализа системы мотивации в отеле [42, с.90]

Наиболее популярными и действенными методами изучения мотивации являются: опрос, тестирование, экспертные оценки, беседа и наблюдение. Опрос или анкетирование является одним из наиболее широко используемых методов оценки мотивации работников. Он позволяет за короткое время получить важную информацию о мотивации значительного числа работников. Опросом могут быть охвачены работники одного или нескольких подразделений организации сферы гостеприимства или какая-то категория работников, а могут и все работники организации сферы гостеприимства. Опрос позволяет выявить особенности мотивации различных категорий персонала (конкретные профессиональные группы, группы разного возраста, пола, образовательного уровня и др.), а также дать оценку факторам, влияющим на их трудовую мотивацию [42, с.91].

Для проведения опроса разрабатывается анкета, содержащая вопросы, призванные выяснить, в какой степени в организации удовлетворяются важнейшие потребности работников, в какой степени работники удовлетворены важнейшими аспектами своей работы [42, с.91].

Фонд заработной платы является важнейшим показателем плана по труду и заработной плате, так как расходы по оплате труда составляют, как правило, наибольший удельный вес в величине себестоимости оказанных услуг.

Цель анализа – оценка эффективности и рациональности использования затрат на оплату труда, выявление резервов [14, с.81].

Задачи анализа фонда заработной платы следующие:

- рассчитать сумму абсолютной и относительной экономии (перерасхода) фонда заработной платы;
- определить влияние основных факторов на его величину;
- исследовать состав и структуру фонда оплаты труда (в том числе фонда заработной платы), источники формирования, виды и элементы.

Приступая к анализу использования фонда заработной платы, включаемого в себестоимость, в первую очередь необходимо рассчитать абсолютное отклонение фактической его величины от плановой. Абсолютное отклонение определяется сравнением фактически использованных средств на оплату труда с плановым фондом заработной платы в целом по организации сферы гостеприимства:

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}} = \text{ФЗП}_{\text{ф}} - \text{ФЗП}_{\text{пл}}, \quad (4)$$

где $\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}}$ – абсолютное отклонение;

$\text{ФЗП}_{\text{факт}}$ – фактический фонд заработной платы;

$\text{ФЗП}_{\text{план}}$ – плановый фонд заработной платы [24, с. 15].

Далее проводится оценка динамики среднегодовой, среднемесячной и среднедневной заработной платы работников, которые рассчитываются по формулам:

$$ЗП_{\text{сред.год.}} = \Phi ЗП / Ч_{\text{пер.}}, \quad (5)$$

$$ЗП_{\text{сред.мес.}} = \Phi ЗП / Ч_{\text{пер.}} / 12 \text{ мес.}, \quad (6)$$

$$ЗП_{\text{сред.днев.}} = ЗП_{\text{сред.мес.}} / 20 \text{ дн.}, \quad (7)$$

где $ЗП_{\text{сред.год.}}$ – среднегодовая заработная плата;
 $ЗП_{\text{сред.мес.}}$ – среднемесячная заработная плата;
 $ЗП_{\text{сред.днев.}}$ – среднедневная заработная плата.

Другим этапом в оценки системы мотивации труда в организации сферы гостеприимства является анализ эффективности заработной платы. Под эффективностью заработной платы как фактора трудовой мотивации понимается социально-экономическая категория, определяющая взаимосвязь размеров заработной платы с результатами труда и обеспечивающая меру воспроизводства рабочей силы. В экономической литературе для определения эффективности заработной платы рекомендуется использовать показатель зарплатоотдачи. Зарплатоотдача рассчитывается по формуле (8):

$$Зот = \frac{ВР}{ФОТ}, \quad (8)$$

где $Зот$ – зарплатоотдача;
 $ВР$ – выручка от оказанных услуг;
 $ФОТ$ – фонд оплаты труда [45, с. 252].

Такой подход к определению эффективности зарплаты позволяет выявить степень рациональности в расходовании фонда оплаты труда и дать оценку ее стимулирующей роли [29, с.111].

Кроме показателя зарплатоотдачи в хозяйственной практике применяются величины, обратные показателю эффективности заработной платы – коэффициент затрат на оплату труда в выручке (9):

$$K_{зп} = \frac{ФОТ}{ВР}, \quad (9)$$

где $K_{зп}$ – коэффициент зарплатоемкости;
 $ФОТ$ – фонд оплаты труда;

ВР – выручка от оказанных услуг [29, с.112].

Этот показатель характеризует долю затрат на оплату труда в выручке, но не эффективность заработной платы. При расчете эффективности заработной платы используется показатель экономической эффективности заработной платы, который отражает изменение заработной платы при изменении производительности труда. Другими словами, показатель экономической эффективности заработной платы является мультипликатором, характеризующим, на сколько процентов меняется заработная плата при изменении производительности труда на 1% [29, с.113].

Итак, для достижения результативности предприятия сферы гостеприимства, ее выхода на более высокий уровень нередко требуется изменить или построить новую систему мотивации труда персонала. При этом мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности. В каждый конкретный момент времени поведение человека обусловлено сложной системой мотивов. Мотивация персонала в системе управления человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства выражает внешнее воздействие на трудовое поведение персонала данного предприятия для достижения личных, групповых и производственных целей. В целом система мотивации труда – комплексная система вознаграждений, применяемая для побуждения персонала к эффективной работе: повышению производительности труда; повышению уровня качества обслуживания; снижению себестоимости и т.д. Эффективность труда зависит от правильно подобранной системы мотивации труда для конкретного сотрудника и совпадения целей предприятия и сотрудника. Основными этапами проектирования мотивации персонала организация в сфере гостеприимства являются: оценка текущего состояния и определение целевой системы мотивации; выбор формы и системы заработной платы; проектирование системы окладов; проектирование системы премиального вознаграждения сотрудников; проектирование системы косвенного материального и нематериального стимулирования.

ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ГОСТИНИЦЫ «ЮЖНАЯ»

2.1. Краткая характеристика гостиницы

Гостиница «Южная» была открыта в 2010 году в г.Каменск-Уральский, (Свердловская область) по адресу: ул. Комсомольский бульвар, 39А. Гостиница «Южная» располагается в микрорайоне «Южный».

Номерной фонд гостиницы состоит из 36 номеров следующих категорий: «Стандарт», «Стандарт Премиум», «Студия».

Гостиница «Южная» подходит как для семейного отдыха, так и для гостей, находящихся в городе Каменске-Уральском с деловым визитом.

В каждом номере: современный интерьер с удобной мебелью; ванная комната с душевой кабиной и туалетом; кондиционер; холодильник; телевизор; телефон; бесплатный Интернет.

Гостиница охраняется отделом вневедомственной охраны с тревожной кнопкой.

В гостинице «Южная», помимо гостиничных услуг, клиент может получить ряд дополнительных услуг: питание, спортивный и тренажерный залы.

Структура управления гостиницей «Южная» представлена в приложении 3.

Общее руководство гостиницей «Южная» осуществляет директор. Директору подчиняются: заместитель директора по размещению и эксплуатации гостиницы; шеф-повар; главный бухгалтер, заместитель директора по коммерческим вопросам. Заместителю директора по размещению и эксплуатации гостиницы подчиняются: менеджер службы обслуживания и бронированию; менеджер службы эксплуатации номерного фонда; сантехник-электрик.

Шеф-повару подчиняются: повар, официант.

Главному бухгалтеру подчиняются: бухгалтер по учету ТМЦ и по расчетным операциям; бухгалтер по заработной плате.

Заместителю директора по коммерческим вопросам подчиняются: менеджер по закупкам; менеджер по продвижению.

В табл. 6 приведены основные экономические показатели работы гостиницы «Южная».

Материал удален, так как содержит информацию, представляющую коммерческую ценность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из способов достижения высоких результатов в развитии организации сферы гостеприимства является эффективное применение мотивации персонала.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности.

Цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющегося персонала, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности организации сферы гостеприимства.

В работе проведена оценка эффективности существующей мотивации персонала в системе управления гостиницей «Южная».

За исследуемый период деятельность гостиницы «Южная» прекратило свое развитие, поскольку выручка и прибыль снизились. Причиной является снижение спроса на оказываемые услуги. Численность персонала гостиницы за исследуемый период не менялось. Положительной стороной в управлении персоналом гостиницы является рост его квалификационного уровня, доля персонала с высшим образованием увеличивается. Отрицательной стороной является увеличение коэффициента текучести. Причинами являются недовольство персоналом уровнем оплаты труда и прочие причины. В работе была проведена оценка мотивации персонала, в частности была проанализирована материальная и нематериальная составляющая.

Положительной стороной материальной составляющей мотивации является то, что среднемесячная заработная плата увеличивается ежегодно.

Отрицательными сторонами являются: темпы роста среднемесячной заработной платы не превышают уровень инфляции, размер среднемесячной заработной платы меньше, чем у других гостиниц в городе Каменске-Уральском; система нематериально стимулирования труда практически отсутствует.

Для решения перечисленных проблем разработан проект по улучшению эффективности мотивации персонала гостиницы. Целью проекта является разработка эффективной программы мотивации персонала в гостинице «Южная». Реализация предложенной программы мотивации персонала позволит решить выше перечисленные проблемы, а именно: повысить производительность персонала, снизить текучесть персонала, повысить качество обслуживания клиентов в гостинице.

В рамках разработанного проекта предлагается использовать гибкую форму оплаты труда вместо повременно-премиальной оплаты труда. В частности предлагается установить зависимость заработной платы каждого работника от выполнения индивидуальных экономических показателей рабочего места. До внедрения мероприятия в существующей системе премирования заложен «общий подход», то есть получение премии каждого работника зависит от выполнения общих показателей гостиницы, в частности от перевыполнения общего плана по поступлению выручки, экономии себестоимости оказываемых услуг. Недостатком общего подхода по начислению премии состоит в том, что большинство работников никак не привязаны к тем показателям, за которые происходит начисление премиальных выплат, в частности: горничные, повара и т.д. При недовыполнении плана по общим - показателям, ежемесячную премию коллектив полностью не получает.

Предлагается отказаться от общего подхода начисления премии и перейти к индивидуальному, то есть начисление премий будет зависеть от выполнения индивидуальных показателей по труду. В основу предлагаемой новой зарплатной конструкции положена методика бестарифной системы оплаты труда.

Ответственного за внедрение проекта рекомендуется назначить директора гостиницы.

Экономический эффект от реализации проекта может составить 580,6 тыс.руб.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] : Принята всенародным голосованием – 12 декабря 1993 года – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс». - Режим доступа-
<http://www.consultant.ru>
2. Гражданский кодекс РФ [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 30.11.1994г. N51-ФЗ. – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс». – Режим доступа-<http://www.consultant.ru>
3. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ. - Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс». – Режим доступа-
<http://www.consultant.ru>
4. О минимальном размере оплаты труда [Электронный ресурс] : Федеральный Закон РФ от 19.06.2000 г. №82-ФЗ. - Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс». – Режим доступа-
<http://www.consultant.ru>
5. Акимов, В. Н. Организация труда [Текст] : В. Н. Акимов. - М.: ЮНИТИ, 2016. – 150 с.
6. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса [Текст] : О. Н. Аллин. – М.: Эра, 2014. – 300 с.
7. Абакумова, И. И. Политика доходов и заработная плата [Текст] : И. И. Абакумова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 451 с.
8. Александрова, А. Б. Зарботная плата на современном предприятии [Текст] : А. Б. Александрова. - М.: ЮНИТИ, 2016. –325 с.
9. Афонин, А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект [Текст] : А. С. Афонин. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 266 с.
10. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда [Текст] : В. В. Адамчук. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 581 с.

11. Армстронг, М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала [Текст] : М. Армстронг. – М.: ЮНИТИ, 2016. - 512 с.
12. Волгина, О. Н. Мотивация труда персонала предприятия [Текст] : О. Н. Волгина. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 211 с.
13. Вифлеемский, А. Б. Новые системы оплаты труда [Текст] : А. Б. Вифлеемский. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 315 с.
14. Волгина, О. Н. Экономика труда. Социально – трудовые отношения [Текст] : О.Н. Волгина. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 325 с.
15. Ветлужских, Е. Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики [Текст] : Е. Н. Ветлужских. Практика. – М.: Инфра – М, 2017. – 152 с.
16. Ветлужских, Е. Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ [Текст] : Е. Н. Ветлужских. – М.: КНОРУС, 2016. – 224 с.
17. Бухалков, М. И. Мотивация персонала [Текст] : М. И. Бухалков. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 416 с.
18. Байлик, С. И. Гостиничное хозяйство [Текст] : С. И. Байлик. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 356 с.
19. Галенко, В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст] : В. П. Галенко. – М.: Финансы и статистика, 2016. - 213 с.
20. Галенко, В. П. Мотивация персонала в организации [Текст] : В. П. Галенко. – М.: ЮНИТИ, 2017. - 213 с.
21. Гасанов, Р. И. 67 секретов разработки мотивационной системы [Текст] : Р. И. Гасанов. – М.: ЮНИТИ, 2016. - 272 с.
22. Григорьев Л. С. Доходы населения в период выхода экономики из рецессии // Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. 2017. №2. - С. 1 – 15.
23. Гаудж, П. И. Исследование мотивации персонала [Текст] : П. И. Гаудж. – М.: ЮНИТИ, 2015.– 165с.
24. Ильин, Е. П. Мотивы и мотивация [Текст] : Е. П. Ильин. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 512 с.

25. Кабушкин, Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов [Текст] : Н. И. Кабушкин. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 368 с.
26. Король, С. П. Система стимулирования персонала [Текст] : С.П.Король. – М.:ЮНИТИ, 2015. – 152 с.
27. Кусков, А. С. Гостиничное дело [Текст] : А. С.Кусков. –М.: ЮНИТИ, 2017. – 328 с.
28. Клочков, А. Н. КРІ и мотивация персонала [Текст] : А.Н.Клочков. – М.: Проспект, 2016. – 233 с.
29. Кнышова, Е. Н. Менеджмент гостеприимства [Текст] : Е.Н. Кнышова. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 250 с.
30. Лукаш, Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом [Текст] : Ю. А. Лукаш. – М.: Проспект, 2015. – 322 с.
31. Мазманова, Б. Г. Управление оплатой труда [Текст] : Б. Г. Мазманова. – М.:ЮНИТИ, 2015. – 512 с.
32. Можаяева Н. Г. Индустрия гостеприимства [Текст] : Н. Г. Можаяева. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 150 с.
33. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала [Текст] : И. В. Мишурова. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 425 с.
34. Малахова Ю. Н. Ах, гостиница моя. Гостеприимство как бизнес [Текст] : Ю. Н. Малахова. – М.: LAP Lambert, 2017. – 476 с.
35. Пошерстник, Е. Б. Заработная плата в современных условиях [Текст] : Е. Б. Пошерстник. – М.: Герда, 2017. – 478 с.
36. Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст] : В. П. Пашуто. – М.: КНОРУС, 2016. – 320 с.
37. Петрова, Ю. Н. Лучшие способы мотивации персонала [Текст] : Ю. Н. Петрова. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 266 с.
38. Пугачев, В. П. Разработка системы ключевых показателей (КРІ) для производственного предприятия [Текст] : В. П. Пугачёв. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 412 с.

39. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала [Текст] : Н. В. Самоукина. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 101 с.
40. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах [Текст] : Н. В. Самоукина. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 207 с.
41. Саурбаева Р. Н. Управление персоналом в сфере гостеприимства [Текст] : Р. Н. Саурбаева. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 148 с.
42. Саак, А. Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) [Текст] : А. Э. Саак. – М.: Прогресс, 2017. - 250 с.
43. Соломанидина, Т. А. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] : Т. А. Сломанидина. – М.: ЮНИТИ, 2015. - 312 с.
44. Скобкин, С. С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма [Текст] : С. С. Скобкин. – М.: Дело, 2016. – 351 с.
45. Филиппов, А. В. Работа с кадрами: Психологические аспекты [Текст] : А. В. Филиппов. – М.: Экономика, 2015. – 245 с.
46. Хагеманн, Г.А. Руководство по мотивации [Текст] : Г. А. Хагеманн. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 210 с.
47. Чудновский, А. Д. Индустрия гостеприимства: основы организации и управления [Текст] : А. Д. Чудновский. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 255 с.
48. Черевичко, Т. В. Теоретические основы гостеприимства [Текст] : Т. В. Черевичко. – М.: Флинта, 2017. – 288 с.
49. Яковлев, Г. А. Экономика гостиничного хозяйства [Текст] : Г. А. Яковлев. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 230 с.
50. Яковлева, Т. Н. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда [Текст] : Т. Н. Яковлева. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 322 с.

**НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ
МОТИВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ ГОСТЕПРИИМСТВА**

[33, С.14]

Основные направления	Характеристика
Оценка текущего состояния и определение целевой системы мотивации	<p>Анализ организационно-функциональной структуры организации сферы гостеприимства, уточнение ответственности и полномочий должностных лиц и подразделений при выполнении поставленных задач.</p> <p>Проведение интервью с руководством организации сферы гостеприимства и руководителями подразделений с целью уточнения их ответственности и полномочий при выполнении поставленных задач.</p> <p>Анализ существующей системы и контроля деятельности.</p> <p>Анализ существующей системы мотивации.</p> <p>Разработка целевой системы мотивации персонала и согласование ее с руководством организации сферы гостеприимства.</p>
Проектирование формы и системы оплаты труда	<p>Порядок начисления заработной платы зависит от выбранной формы и системы оплаты труда. Основными формами оплаты труда являются: сдельная, повременная, гибкая (бестарифная).</p>
Проектирование системы окладов	<p>Адаптация методики оценки должностей к индивидуальным особенностям организации сферы гостеприимства.</p> <p>Организация и проведение процедуры экспертной оценки должностей по выделенным факторам.</p> <p>Построение схемы окладов.</p> <p>Разработка математической модели расчета окладов.</p> <p>Разработка разделов Положения об оплате труда.</p>
Проектирование системы премиального вознаграждения сотрудников	<p>Разработка ключевых показателей эффективности деятельности подразделений (KPI).</p> <p>Разработка индивидуальных показателей деятельности работников.</p> <p>Разработка регулярного премирования.</p> <p>Разработка системы проектного премирования.</p> <p>Запуск и контроль «Виртуального расчета».</p> <p>Разработка Положения о системе премирования работников организации сферы гостеприимства.</p>
Проектирование системы косвенного материального и нематериального стимулирования	<p>Согласование с руководством организации сферы гостеприимства предложений по методам косвенного материального и нематериального стимулирования.</p> <p>Разработка системы компенсаций и льгот (косвенное материальное стимулирование).</p> <p>Разработка системы поощрений и взысканий (нематериальное стимулирование).</p> <p>Разработка положения о социальном пакете, льготах и компенсациях, положения о поощрениях и взысканиях.</p>

ИНСТРУМЕНТЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

[41, С. 86]

Инструменты	Составляющие
Условия труда	Место работы Оснащенность Спецодежда Безопасность Транспортное обеспечение Мобильная связь Интернет Питание Медицинское обслуживание Занятия спортом График работы
Социальная поддержка	Медицинская страховка Пенсионное страхование Кредитование Материальная помощь Путевки на отдых Скидки на продукцию
Корпоративная культура	Организация работы, четкость распределения функций Механизм принятия решений Стандарты работы Оценка эффективности деятельности Стиль руководства Внутренние и внешние коммуникации, PR Пути разрешения конфликтов Отношение к делу Отношение к организации в целом Корпоративный стиль (единая символика) Соревнования и конкурсы Корпоративные традиции и праздники
Возможность самореализации	Профессиональное и карьерное развитие Возможность принятия решений Участие в управлении (вплоть до совладения) Обучение Стажировки Стимулирование инноваций

Анкета

Уважаемый коллега!

Гостиница «Южная» разрабатывает более эффективные подходы и методы мотивации труда персонала. Они должны в большей мере заинтересовать работников в результатах своего труда, полностью реализовывать имеющийся интеллектуальный потенциал и свои способности.

Ответив на предложенные в анкете вопросы, Вы в значительной степени сможете решить данную проблему. В этой связи необходимо отметить те ответы на приведенные вопросы, которые соответствуют Вашей точке зрения.

Заранее признательны за откровенные ответы!

1 Удовлетворены ли Вы своей работой?

Да

Нет.

Не совсем.

2 Устраивает ли Вас тот размер заработка, который Вы получаете?

Да

Нет

Когда как

3 Как Вы оцениваете психологический климат в Вашем коллективе?

Хороший

Нормальный

Неудовлетворительный

4 Всегда ли Вы точно знаете, за какие дополнительные результаты получаете премии?

Да, всегда знаю.

Знаю иногда.

Не знаю никогда.

5 В полной ли мере Вы реализуете свои способности (знания, умения, навыки) на работе?

Да, в полной мере.

Частично, более 50% имеющегося потенциала.

Частично, менее 50% имеющегося потенциала.

6 Если Вы не в полной мере реализуете свои способности на работе, то почему?

Низкий оклад.

Нет связи между размером оплаты труда и результатами работы, моей квалификацией и профессионализмом.

Нет моральной заинтересованности (продвижения по должности, самореализации и т.д.).

Нет необходимости использовать в полной мере мои интеллектуальные и физические способности на работе.

7 В какой мере Вы удовлетворены системой морального стимулирования (грамоты, устная похвала, положительная запись в трудовую книжку, и т.п.)?

Вполне.

В основном.

Не удовлетворен.

8 Оцените, пожалуйста, созданные в гостинице «Южная» условия для дальнейшего продвижения:

Хорошие.

Удовлетворительные.

Плохие.

9 Как Вы оцениваете условия Вашего труда (комфорт, техническая оснащенность, обеспечение физической и психологической защищенности и т.д.)?

Очень хорошо.

Нормально.

Удовлетворительно.

Неудовлетворительно.

Спасибо Вам за участие в опросе!