

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет информатики и экономики
Кафедра экономики

Выпускная квалификационная работа

**ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА СОКРАЩЕНИЕ
ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРИМЕРЕ ООО «ГРАНД»
ГОСТИНИЦЫ «PARK-HOTEL»**

Работу выполнила:
студентка IV курса очной формы
обучения, специальность 38.03.02
«Менеджмент»
Зеленкина Дарья Владимировна

(подпись)

<p>«Допущена к защите в ГАК» Зав. кафедрой _____ (подпись) « ____ » _____ 2018 г.</p>	<p>Научный руководитель: доктор педагогических наук, профессор кафедры экономики Андруник Андрей Петрович _____ (подпись)</p>
---	--

Оглавление

Введение	3
ГЛАВА 1. Теоретические основы мотивации труда персонала в организации....	6
1.1. Сущность мотивации труда персонала	6
1.2. Показатели текучести кадров организации	23
1.3. Факторы и резервы роста эффективности управления персоналом.....	27
ГЛАВА 2. Анализ системы управления персоналом ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel».....	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel»	31
2.2. Оценка действующей системы мотивации ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel»	54
2.3. Проблемы системы мотивации персонала ООО «Гранд» гостиницы «Park – Hotel».....	64
ГЛАВА 3. Совершенствование системы мотивации в ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel» с целью снижения текучести кадров	68
3.1. Практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации	68
3.2. Расчет экономической эффективности разработанных рекомендаций .	72
Заключение.....	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	78
Приложение 1	84
Приложение 2	85
Приложение 3	86
Приложение 4	89

Введение

Актуальность темы исследования. Одной из наиболее значимых проблем, стоящих перед руководством любой компании в современных рыночных условиях, является выявление и последующее эффективное использование организационных ресурсов. Особую значимость этот процесс приобретает на фоне нестабильности внешней среды, что требует от организации постоянного усиления конкурентоспособности и гибкости в проведении внутренних и внешних изменений. Основой эффективной деятельности компании является рациональная организация управления, а главным источником, двигателем и резервом любых изменений в организации становится человеческий ресурс. Если рассматривать этот процесс с точки зрения его постоянного усиления и совершенствования, то следует отметить, что ключевая роль в нем принадлежит управлению персоналом и непосредственно одной из его основных функций – мотивации.

Основной задачей любой организации является максимально эффективное использование потенциала своих сотрудников. Именно поэтому в настоящее время происходит переориентирование современных технологий управления в сторону мотивации, которая учитывает глубинные личностные мотивы сотрудников, а также неформальную структуру организации. В настоящее время многие руководители не придают особого значения происходящим изменениям, что существенно снижает эффективность управления.

Система мотивации является составной частью системы управления предприятием, основная задача которой состоит в том, чтобы стимулировать сотрудников на выполнение стратегических целей организации.

Эффективная система мотивации должна отвечать двум требованиям: быть комплексной и индивидуальной. Чтобы построить систему, необходимо изучить преобладающие мотивы работников. Все множество мотивов работника можно разбить на две группы: стремление к успеху и избегание

неудач. Существует мотивация «к» и мотивация «от». У успешных людей хорошо работает мотивация «к», которая реализует социально-психологический аспект деятельности, а именно удовлетворение потребностей работника. Для большинства людей более действенным оказывается вариант «от», реализующий инструментальный аспект: работать из-за страха неудовлетворения потребностей.

Методологической основой при написании данной ВКР послужили труды отечественных (О.С. Виханского, А.Я. Кибанова, Д.А. Аширова, А.В. Филиппова, И.А. Баткаева, М.В. Грачева, А.П. Егоршина, Андруник А.П.) и зарубежных (Дж. Болт, М. Эггерт, Г. Шредер, Дж. Адаир) ученых по проблемам мотивации и стимулирования труда персонала.

Объектом исследования является организация ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel».

Предметом исследования выступает система мотивации труда персонала ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel».

Целью выпускной квалификационной работы является анализ влияния системы мотивации труда персонала на сокращение текучести кадров в ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для реализации поставленной цели сформулированы следующие задачи:

- 1) Изучить теоретические и методологические основы мотивации персонала.
- 2) Проанализировать систему управления мотивацией персонала на примере ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel»;
- 3) Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации в ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel» с целью снижения текучести кадров и рассчитать их экономическую эффективность.

Период исследования – 2014-2016 гг.

В работе использовались методы исследования: ретроспективного анализа литературы по проблеме исследования, анкетирования, оценки

морально-психологического климата и мотивационной среды в компании.

Гипотезой исследования послужило предложение о том, что мотивация трудовой деятельности персонала в гостиничном бизнесе имеет такое же большое влияние, как и в любой другой организации.

Проведенный анализ позволил выявить некоторые проблемы в области управления персоналом в гостинице, в частности, определено, что на предприятии организационная культура имеет определенные недостатки, что влияет и на мотивационную составляющую системы управления персоналом, повышенная текучесть кадров.

Структура дипломного проекта состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников, приложений.

Во введении представлена актуальность выбранной темы, объект и предмет исследования, поставлена цель и расписаны задачи.

В первой главе изучены теоретические и методологические основы мотивации труда персонала.

Во второй главе проанализирована система управления мотивацией персонала на примере ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel»

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации в ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel». Так же рассчитана экономическая эффективность разработанных рекомендаций.

В заключении из выше сказанного сделан вывод о проведенной работе.

Структура работы определили ее объем, работа написана на 90 листах, включает 7 таблиц, 10 рисунков, 4 приложения и содержит 59 источников литературы.

ГЛАВА 1. Теоретические основы мотивации труда персонала в организации

1.1. Сущность мотивации труда персонала

Мотивация была и будет одной из главных функций менеджмента.

Множество исследователей изучали термин мотивация, как в отечественной литературе, так и в зарубежной.

Наибольшее число определений мотивации дано в экономической литературе. С.В. Шекшня как представитель менеджеров-управленцев говорит, что мотивация есть намерение, желание, которое побуждает людей заниматься некоторой деятельностью и руководит индивидуальными действиями с целью удовлетворить определенную потребность. При этом он полагает, что мотивация представляет внутреннюю движущую силу, которая направляет индивидуальные действия на достижение определенной цели [17]. По взгляду М.Г. Лануста, в управленческой практике мотивация есть не что иное, как использование мотивов поведения человека в управлении его деятельностью, побуждающих человека к активности и производительности труда. Мотивация включает и формирование мотивов в процессе деятельности человека. [11].

Более детально сущность мотивации раскрывает П.В. Журавлев. Он считает, что мотивация представляет собой использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. А система мотивации преследует цель создания регулирующих трудовые отношения взаимно однозначных условий, обеспечивающих соответствие между конкретными интересами работника и работодателя, при котором у работника появляется потребность самоотверженно трудиться [8].

В отечественной литературе по управлению трудовыми ресурсами можно встретить следующую трактовку понятия «мотивация». Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение

определенных целей [12]. В.В. Травин под мотивацией труда понимает стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [13].

Иного мнения придерживаются в определении понятия «мотивация» В.Н. Федосеев, В.И. Герчиков, М.В. Герш. Они считают, что любая деятельность человека определена движущими силами (мотивами). Так, В.И. Герчиков, рассматривая определение мотивации, пришел к выводу, что мотивация выступает как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы [6]. М.В. Герш полагает: «Мотивация - это динамический процесс физиологического и психологического управления поведением, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость. Иными словами, мотивация представляет собой совокупность мотивов, побуждающих к достижению цели» [7.15].

Схожего мнения в определении понятия экономической категории «мотивация» придерживаются и западные ученые. Этой проблемой занимаются такие видные ученые Запада, как Дж. Болт, М. Эггерт, Г. Шредер, Дж. Адаир и другие, которые считают, что мотивация - это совокупность движущих сил, вдохновляющих и побуждающих человека к достижению поставленных целей и направляющих его поведение. Так, Дж. Болт утверждает, что мотивация - это определение того, как добиться максимальной отдачи от подчиненных через понимание их способов действий, мотивов, причин их хорошей или плохой работы, и использование этой информации и целого набора способов побуждения подчиненных добиваться наивысшего уровня производительности [26]. По мнению Г. Шредера, мотивация - это заданное в определенной ситуации стремление совершить то или иное действие, что является фактическим подтверждением того, что одному предмету отдается предпочтение перед другим [18]. В свою очередь, Джон Адаир утверждает, что мотивация - это сумма всех мотивов человека, совершающего то или иное действие [19].

Тем не менее, приведенные выше основные определения понятия «мотивация» не в полной мере отражают его сущность, особенно если это касается трудовых ресурсов предприятия.

В экономической литературе некоторыми учеными исследуется термин «мотивация труда» (М. Вудлок, П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева и др.), под которым понимается внутреннее побуждение к определенному трудовому поведению, ограниченному умственными и физическими способностями людей, целью которого является достижение в процессе труда либо целей организации, либо целей работника, либо совместное достижение целей работника и организации. При этом понятие «труд» они определяют как физические и умственные способности человека, которые могут быть использованы на производстве, или как сознательную, целенаправленную, легитимную, востребованную его деятельность [21].

Не секрет, что движущая сила работника - это мотив. Как отмечает И.С. Варданян, мотив представляет собой образ желаемого человеком блага, которое придет на смену потребности при условии, если будут выполнены определенные трудовые действия. В понятие мотива труда входит в потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия [36]. Мотивы труда складываются при условии наличия необходимого набора благ, соответствующих социально обусловленным потребностям человека, для получения которых необходимы трудовые усилия работника. При этом трудовая деятельность позволяет ему получить эти блага с меньшими издержками, чем какие-либо другие виды.

Кроме того, важно иметь в виду, что мотивы могут формироваться по-разному. Как считает О.С. Виханский, если получение искомого блага не требует особых усилий работника либо это благо очень трудно получить, то

мотив труда чаще всего не формируется. Но мотив труда формируется всегда, когда трудовая деятельность работника является единственным или основным условием получения необходимых благ [55]. По-иному формируются мотивы продвижения по службе или получения более высокого разряда, в такой ситуации более важны интеллектуальные способности работника, уровень его развития, который необязательно предполагает его трудовую активность.

Характерно, что чем насущнее нужда в определенном благе, тем сильнее стремление его получить и тем активнее действует работник. Так, возможна ситуация, когда для поддержания определенного уровня благосостояния работник готов получить дополнительные блага (надбавок и льгот, связанных с условиями труда, например, повышенной оплаты за сверхурочные или вредные для здоровья работы) оплатить своим здоровьем. Такие ситуации возможны в случае потери работы из-за кризиса, когда люди вынуждены выбирать такие варианты поведения, которые могут ограничивать с не допустимыми для человека. При этом особенностью мотивов труда, отмечает В.Р. Веснин, является их направленность как «на себя», так и «на других», обусловленная товарным производством. Продукция труда, став товаром, в качестве потребительной стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей, потребности же работника товар удовлетворяет через свою стоимость [49].

Возможны также и другие причины, влияющие на уровень мотивации труда. Например, эффект «профессионального выгорания», вызванный воздействием негативных факторов. Это психологические переживания, длительное воздействие напряжения, вызванное интенсивными межличностными коммуникациями и повышенным эмоциональным настроением. «Профессиональное выгорание» может наступить в условиях, когда работник не удовлетворен работой или профессиональным ростом, лишен самостоятельности в принятии решений, имеет более высокую квалификацию и считает выполняемую работу малозначительной, не имеет четких инструкций и указаний по выполнению возложенных на него обязанностей и др.

Наиболее частыми причинами падения значимости мотивов труда «для других» является депрофессионализация работников. Происходит это потому, что забота о повышении профессиональной квалификации перестает быть актуальной, так как в условиях развития рыночных отношений успешное функционирование предприятия зависит от потребительских свойств производимой продукции, которые не имеют личного смысла и, следовательно, не связаны с удовлетворением собственных потребностей. По этой же причине мотивы материального вознаграждения имеют первостепенное значение при полном отсутствии заботы о профессиональной квалификации у большинства работников. Люди соглашаются на непрестижную, «чужую» для себя работу, где эффект «профессионального выгорания» проявляется в наибольшей мере после небольшого периода работы. В погоне за материальными благами они забывают о своих истинных мотивах труда. Это выдвигает проблему совершенствования мотивации в число основных по развитию трудовых ресурсов предприятия.

Многие экономисты выделяют такие мотивы, как получение материальных благ, содержательность и общественная полезность труда, а также мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности (статусные). А. Кристиани предлагает различать мотивы труда:

- по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности;
- тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей;
- той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ [10].

Общим для мотивов является удовлетворение потребностей и получение желаемых благ, обязательно связанных с трудовой деятельностью. Выделив несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему, можно создать систему мотивации, которая должна включать в себя также

определенный набор стимулов и методов, которые наиболее применимы в конкретной ситуации.

Системой мотивации в качестве стимулов могут предусматриваться любые блага, удовлетворяющие важные потребности человека при условии, что их получение предполагает трудовую активность. Но благо становится стимулом труда только тогда, когда оно формирует мотив труда. Характерно, что трудовая активность возрастает с увеличением числа разнообразных потребностей, реализуемых человеком посредством труда.

Таким образом, если речь идет о сотруднике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности, то ему присущ мотив, но если речь идет об органе управления мотивацией, который обладает комплектом благ, необходимых работнику, и готов предоставить их ему при эффективном выполнении необходимых работ, то речь идет о стимулировании труда работника [8]. Итак, понятия «мотив труда» и «стимул труда», по сути, тождественны.

Поскольку мотивы человека сильно связаны с его потребностями, которые могут повышаться под воздействием факторов внешней и внутренней среды, стимулирующих и направляющих действия человека на достижение личных целей, то для согласования с целями и задачами компании нужно исследование понятия экономической категории «стимулирование труда».

Стимулирование труда - это «способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью». [15] Несколько уточняет это определение С.А. Шапиро, он считает, что: «стимулирование труда - это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала» [16]. Иными словами, стимулирование труда - это влияние на трудовое поведение работника в условиях трудовой деятельности, оно побуждает его действовать определенным образом. При этом происходит

удовлетворение потребностей работника. В результате стимулирование приводит к заданной выгоде для предприятия.

Изучение вышеприведенных и других научных источников по проблеме стимулирования труда показало, что взгляды исследователей на понятия «стимулирование труда» и «мотивы труда» в отличие от взглядов на понятие «мотивация труда» достаточно близки по содержанию.

Можно сделать вывод, что стимулирование труда - это процесс воздействия на трудовое поведение (мотивы) работника с помощью экономических, организационных и социально-психологических методов управления, которые учитывают мотивы, движущие деятельностью работника.

При этом стимулирование должно быть нацелено на достижение цели (целей) и задач компании по обеспечению максимально возможной производительности труда путем воздействия на внутренний механизм человека, который связан с его потребностями и активизируется под воздействием стимулирования (воздействия факторов, побуждающих к труду).

При этом эффект от функционирования трудовых ресурсов предприятия будет максимальным, если главной целью стимулирования будут такие экономические, организационные и социально-психологические рычаги воздействия, которые не только не противоречат, но и в максимальной степени учитывают потребности каждого работника предприятия.

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

В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей. Однако важно помнить, что для наибольшей эффективности и результативности необходимо грамотно определять потребности и побуждения работников, а также направлять их поведение, мотивируя тем самым сотрудников к выполнению поставленных целей и задач,

что, в конечном счете, направлено на достижение миссии, высшей цели организации.

Персонал организации выступает как один из важнейших объектов управления на предприятии, потому что в отличие от материальных факторов производства персонал располагает потенциалом принимать решения.

Сотрудники также имеют личные интересы и чрезвычайно чувствительны к управленческому влиянию [8].

Отличительные черты становления системы управления персоналом, ее роль в организационной системе обуславливают характеристики ее главных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Объекты [17]:

1. рабочие группы;
2. работники;
3. трудовой коллектив.

Субъекты:

1. линейный управленческий персонал;
2. функциональный управленческий персонал;

Начальным этапом становления системы управления работниками организации становится разработка целей системы.

Для разнообразных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера работы организации, объемов производства, стратегических задач и т.д. Заимствование опыта зарубежных и отечественных организаций разрешает разработать основную цель системы управления персоналом организации.

Структура целей системы управления персоналом организации [14]:

Главная цель: обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Цели второго уровня:

1. Разработка стратегии управления персоналом с учетом изменений внешней среды организации

2. Прогнозирование и перспективное планирование персонала
3. Построение системы мотивации и социального обеспечения персонала

Цели третьего уровня:

1. Анализ новых требований к специалистам и рабочим местам. Анализ потребностей организации в новых специальностях и должностях.
2. Анализ динамики и развития персонала. Анализ индивидуальных планов развития персонала. Планирование персонала и его карьеры.
3. Анализ трудовых процессов. Анализ качества жизни. Планирование социального развития персонала.

Анализируя совокупность организационных целей, отметим также такие цели компании: экономические, научно-технические, коммерческо-производственные и социальные [19].

Социальные цели компании можно определять с позиций персонала и с позиций администрации.

С точки зрения администрации цели системы управления персоналом устанавливают конкретные потребности работников, которые должны быть удовлетворены администрацией. С другой стороны, эти цели определяют характер и условия трудовой деятельности, которые обеспечивает администрация [26].

Со стороны персонала социальные цели компании определяются тем, в какой степени выполнение трудовых функций способствует удовлетворению потребностей человека.

Структура таких целей представлена на рисунке 2 [45].

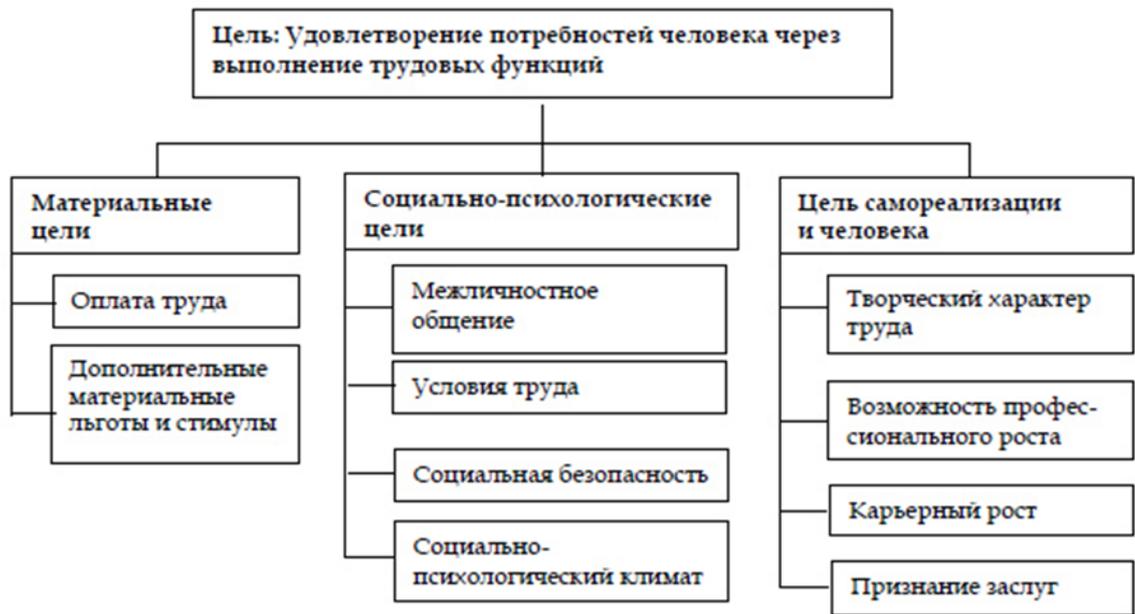


Рис. 1. Цели системы управления персоналом организации с точки зрения персонала[45].

С точки зрения администрации, социальные цели организации связаны с экономическими целями это получение прибыли [32].

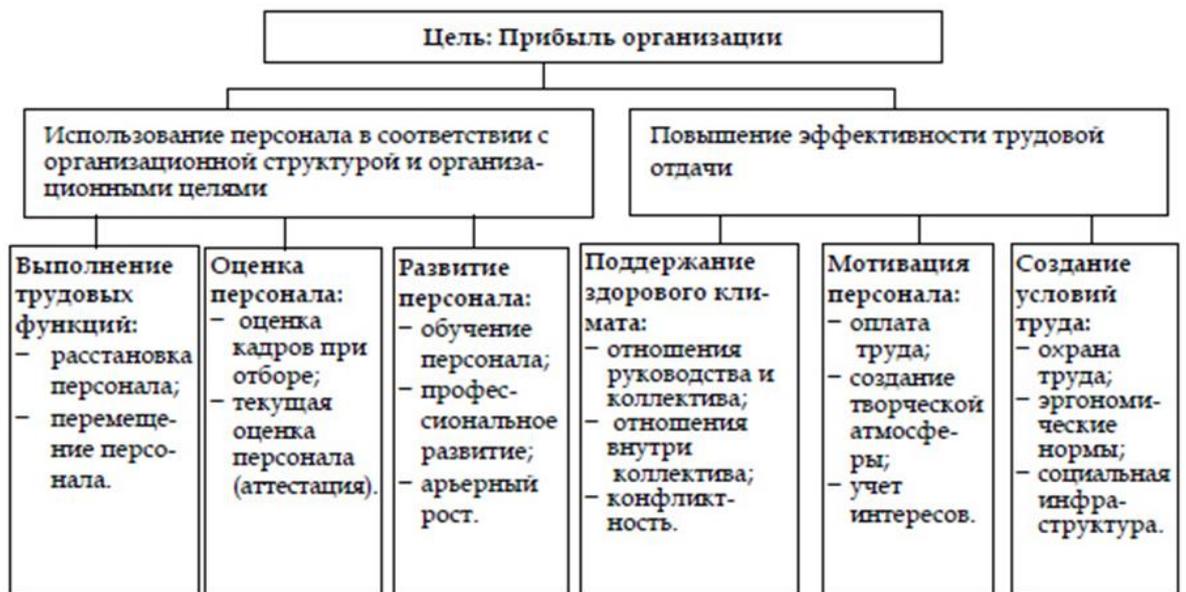


Рис. 2. Цели системы управления персоналом организации с точки зрения администрации[17].

Структура социальных целей с точки зрения администрации представлена на рисунке 2 [17].

Обе ветви социальных целей (персонала и администрации) не противоречат друг другу, что создает эффективную основу для взаимодействия этих двух субъектов для достижения общих целей. Наличие противоречивых целей системы управления персоналом приводит к конфликту интересов персонала и администрации, что негативным образом сказывается на функционировании организации в целом.

Следует также подчеркнуть, что, несмотря на то, что с точки зрения администрации, главной целью является получение прибыли, отправным моментом в современной теории и практике управления персоналом является осознание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников [41]. Функции системы управления персоналом организации [16]:

1. Функция планирования персонала состоит в формировании кадровой политики и стратегии управления персоналом;
2. Функция управления наймом и учетом персонала состоит в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала;
3. Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.
4. Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

5. Функция управления социальным развитием включает организацию питания; предоставление охраны жизни и отдыха для работников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

Система мотивации служит целями оказания управляющего воздействия на работников компании и, следовательно, должна рассматриваться как функция системы управления.

Концепция мотивации содержит все правила, директивы, методы расчета и распределения, которые используются при разработке систем оплаты труда конкретного предприятия [27].

В теории и практике управления нет универсального приема разработки результативной системы мотивации работников. Но имеют место несколько правил, без соблюдения данных правил вероятность негативного развития событий больше. Разбор результативного опыта управления системой мотивации работниками в корпорациях показывает: что для обеспечения результативности работы системы мотивации она должна соответствовать некоторым требованиям [20].

1. Системы мотивации должна соответствовать стратегии организации, ее глобальным и текущим целям.
2. Компоненты системы должны быть взаимосвязаны между собой. Эффективное построение этой взаимосвязи обеспечивает создание эффекта синергии.
3. Мотивационная политика персонала предприятия обязана учитывать интересы не только управляющих, но и управляемых.

В практике управления широко применяется заблуждение, согласно которому система мотивации направлена на достижение интересов исключительно менеджмента предприятия. Подобный односторонний взгляд на мотивацию приводит к отсутствию заинтересованности управляемых в осуществлении требуемого трудового поведения. Иными словами, если система мотивации не предусматривает учет и создание возможностей для

удовлетворения интересов и потребностей всего персонала организации (управляющих и управляемых), то вероятность ее эффективной работы будет крайне низкой [13].

Система мотивации персонала может вносить значительный вклад в достижение корпоративных целей при условии, что она способствует интеграции различных направлений мотивационной политики с деловой стратегией роста и повышения эффективности предприятия.

Функция мотивации состоит из двух факторов: социально-психологического, относящегося к устранению напряжений и конфликтов, мешающих трудовому процессу и инструментального, заключающегося в принуждении подчиненных выполнять предписанные им обязанности, и. Поэтому для успешного развития организации необходимо сочетание положительной и отрицательной мотивации.

Система мотивации состоит из структурных элементов, такие как объект, длительность действия, субъект, инструменты, функция начисления, которые более подробно рассмотрены ниже.

Объекты системы мотивации: уровни организационной структуры и уровни участия. Для того, что бы разработать систему стимулирования для начала необходимо ответить на вопрос, какие подразделения организации будут охвачены. После того как этот вопрос будет разрешен, нужно установить, на цели каких уровней организационной структуры будут обращены стимулы некоторых работников. В большинстве случаев можно выделить уровни предприятия в целом, отдела (или управления) в функциональной структуре предприятия и индивидуальный уровень конкретного сотрудника [50].

Вопрос о том, на цели каких организационных уровней будет мотивировать работников система стимулирования, имеет большое значение, поскольку, с одной стороны, не всегда можно оценить вклад конкретного сотрудника в успех всего предприятия, а с другой стороны, индивидуальные показатели и цели сотрудников не могут являться самоцелью. Только совместная работа позволяет достигать цели организации.

Длительность действия: использование оперативных и стратегических стимулов. После того как будут установлены цели различных уровней организационной структуры, необходимо установить длительность действия стимулов системы мотивации.

Также необходимо определить периодичность, с которой следует учитывать показатели, являющиеся базой для начисления переменной части вознаграждения сотрудников. По длительности действия различаются оперативные и стратегические стимулы [44].

Оперативные стимулы направляют работников на достижение краткосрочных целей организации. Период времени обычно ограничен одним годом, а цель выбирается, как правило, из списка целей подразделений организации.

Стратегические стимулы, как уже можно понять из названия, согласуются со стратегическими целями организации, заложенными на длительный период времени. Такими целями могут быть, например, завоевание доли рынка или совершенствование качества продукции.

Таким образом, при выявлении длительности действия нужно решить, какие, стратегические или оперативные, стимулы будут заложены в ядро системы мотивации каждой организационной единицы.

Субъекты системы мотивации: база для начисления переменной части вознаграждения. Место организационной единицы в структуре организации, а также выбор в пользу стратегических или оперативных стимулов определяют выбор базы для начисления переменной части вознаграждения. Обозначим это как субъект системы мотивации [26].

Таким образом, субъект системы мотивации является тем базовым показателем, для которого определяется его плановое значение, а по факту учитывается фактическое значение. Отклонения факта от плана должны контролироваться и быть основой для последующего начисления переменной части вознаграждения ответственных сотрудников.

Можно выделить два типа базы для начисления суммы вознаграждения: достигнутый результат и выполнение функций. Под достигнутым результатом следует понимать экономические результаты деятельности организации.

Под стимулированием за результат может пониматься вознаграждение как полученная экономическая выгода, а также величина затраченных ресурсов на фиксированную величину экономической выгоды (например, личные способности, умения, усилия, трудозатраты) [18].

Стимулирование за сложность и интенсивность работы является более долгосрочным и предполагает вознаграждение за наличие определенного опыта, образования, умений для выполнения конкретных задач. Иногда на практике можно встретить смешанные формы, когда вознаграждение за достигнутый результат выплачивается в совокупности с вознаграждением за сложность (например, вознаграждение руководителя группы за результаты работы группы).

Инструменты системы стимулирования: виды стимулов. Далее в ходе формирования системы мотивации нужно выявить, какие виды стимулов будут использованы для мотивации той или иной структурной единицы (или конкретного сотрудника).

Различают материальные и нематериальные стимулы. На практике часто можно встретить совместное использование материальных и нематериальных стимулов [35].

Материальные и нематериальные стимулы можно в широком смысле определить как стимулы, носящие преимущественно финансовый и нефинансовый характер.

Материальные стимулы основаны на стремлении индивидуума к получению дохода, дополнительных материальных выгод, увеличению суммы пенсионных накоплений.

Нематериальные стимулы состоят из стремление к карьере, престижу, самовыражению.

По мнению основателя современного менеджмента В.М, Маслов, «поощрительные доплаты всегда представляются как вознаграждение за высокое качество работы» [38,14].

Если, несмотря на положительный имидж предприятия, люди все же не желают хорошо работать, то постоянное повышение их заработной платы – вовсе не выход из ситуации.

Использование имиджа в качестве единого стимула в этом случае приводит к следующим отрицательным результатам [27]:

- повышению затрат на содержание персонала;
- росту налоговых платежей и обязательных отчислений, связанных с увеличением фонда оплаты труда;
- снижению мотивации вследствие игнорирования других факторов.

Все-таки стремление руководства компании использовать в качестве мотиватора повышение зарплаты – вовсе не плохое направление. Оно приводит и к позитивным последствиям [23]:

- компания, предлагая высокие ставки, имеет возможность привлекать наиболее ценных специалистов;
- люди, знающие ситуацию на рынке труда и размеры окладов в других организациях, стремятся сохранить место работы.

Выделим наиболее распространенные методы материального и нематериального вознаграждения и представим их в табл. 1 [29].

Виды вознаграждений:

Материальное вознаграждение: ЗП, бонусы и премии, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, опционы;

Нематериальные вознаграждения: оплата транспортных расходов, доставка к месту работы и домой, субсидии на питание, скидки и льготы на покупку товаров и услуг своей компании, дополнительные отпуска, бонусы на обучение, льготы учащимся, различные формы страхования.

Необходимо обратить внимание на тот факт, что набор используемых инструментов стимулирования персонала индивидуален и зависит от

множества уникальных факторов, присущих конкретной организации, в этой связи они не подлежат простому копированию.

Формирование состава мотивационных инструментов – большой труд руководителей и представителей кадровых, финансовых и экономических подразделений [29].

Таким образом, мотивация представляет собой сложный процесс побуждения человека к определенному поведению и деятельности под воздействием внутри личностных и внешних факторов.

Мотивация – результат многоступенчатого взаимодействия внутреннего мира человека – прежде всего его потребностей и стимулов, способных удовлетворить эти потребности, а также ситуации, в которой осуществляется восприятие стимула и появляется активность, направленная на его получение.

Мотивация в гостиничной сфере имеет такое же большое влияние, как и любом другом виде бизнеса.

В индустрии туризма с целью не только удержать работника, но и сформулировать довольно мощную мотивацию к наиболее результативной работе, следует грамотно создать систему поощрений.

Для того, что бы создать результативную систему мотивации можно применять моральные и материальные способы стимулирования: премирование; бонусная система; похвала; благодарность; вручение грамот, дипломов, наград; введение соревновательной системы.

Принципы построение результативной системы мотивации в гостиничном бизнесе:

1. Индивидуальный подход к определению ЗП работника;
2. Поддержание имиджа организации;
3. Гибкость в определении ежемесячной суммы материального вознаграждения.
4. Исследование действующей системы оплаты труда и ее корректировка под влиянием внешних факторов,
5. Социальная политика фирмы, нацеленная на объединение коллектива.

1.2. Показатели текучести кадров организации

Текучесть кадров – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника собственным рабочим местом и в целом организацией.

С целью исследования текучести, как и других форм движения рабочей силы, нужны количественные показатели, которые бы в полном объеме характеризовали уровень и динамику текучести кадров,

Текучесть кадров, как явление представляет собой составную часть общего движения персонала организации [35]:

$$Д = Ч_{\text{пр.}} + Ч_{\text{в.}} / Ч_{\text{ср.сп.}}, \quad (1.1)$$

где $Д$ – показатель общего движения кадров; $Ч_{\text{пр.}}$ – численность принятых работников за период; $Ч_{\text{в.}}$ – численность уволенных работников за период; $Ч_{\text{ср.сп.}}$ – среднесписочная численность работников за период.

Исследование перемещение сотрудников можно проводить через частные коэффициенты, такие как коэффициент оборота по выбытию, прибытию и таким образом оценить преобладающие в организации процессы [35]:

$$K_{\text{пр}} = Ч_{\text{пр}} / Ч_{\text{ср.сп.}}, \quad (1.2)$$

$$K_{\text{в.}} = Ч_{\text{в.}} / Ч_{\text{ср.сп.}}, \quad (1.3)$$

где $K_{\text{пр}}$ – коэффициент оборота по прибытию;

$K_{\text{в.}}$ – коэффициент оборота по выбытию; $Ч_{\text{пр.}}$ – численность принятых работников за период; $Ч_{\text{в.}}$ – численность уволенных работников за период;

$Ч_{\text{ср.сп.}}$ – среднесписочная численность работников за период.

Безусловные масштабы текучести за небольшой промежуток времени характеризуются числом работников, ушедших по собственному желанию или уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины. Отношение этого количества работников к их среднесписочному числу разрешает установить коэффициент текучести, характеризующий ее относительный уровень. Коэффициент исчисляется в процентах [35]:

$$K_{\text{т}} = Ч_{\text{у.с.ж.}} / Ч_{\text{ср.сп.}} \times 100, \quad (1.4)$$

где K_T – коэффициент текучести измеряется в %; $Ч_{\text{ср.сп.}}$ – среднесписочное число работников.

Число рабочих, увольняющихся по личному желанию и за нарушение дисциплины, характеризуют текучесть кадров предоставленного коллектива.

Нужно подробное исследование данного процесса по количественным и качественным коэффициентам.

Данные сведения станут основой для формирования рекомендаций по уменьшению увольнений и стабилизации кадрового состава организации.

На уровне компании, разбор количественных и качественных показателей текучести кадров является основой для выбора и формирования системы управления явлением текучести, которая состоит из трёх главных этапов [39.85].

1. Оценка величины текучести сотрудников — количественная, экономическая и качественная (стимулирование персонала, улучшение условий труда и др.).

2. Формирование рекомендаций по оптимизации величины текучести — организационные, технико-экономические и социально-психологические.

3. Проведение плана разработанных рекомендаций, оценка эффективности. Используя рассмотренные подходы и методы оценки уровня текучести персонала организации, есть возможность своевременного информирования руководства, об общем уровне текучести и его производных.

В конечном итоге, управление текучестью кадров должно способствовать к росту результативности использования человеческих ресурсов организации за счет тесной связи задач, решаемых в ходе регулирования текучести с другими направлениями работы с персоналом — подбор, отбор, оценка, обучение и развитие персонала, формирование и укрепление корпоративной культуры.

Проблемы текучести кадров решаются исходя из того, что происходит на конкретном предприятии. Управление текучестью кадров предполагает выполнение поэтапного осуществления разработанных рекомендаций. Они должны быть выполнены кадровой службой предприятия.

Для того, что бы искоренить текучесть нужно идти по данным шагам-этапам [27]:

1. Определить величина текучести кадров.

При данном шаге устраивается количественный показатель и вводится его значение и отклонение от среднего.

2. Определить величину экономических потерь, к которым приведет текучесть кадров.

В данном случае применяются дополнительные расчеты. Данные, формируются из разбора ущерба и дополнительных затрат, связанных со следующими факторами:

- затраты на обучение и переобучение новых работников;
- низкий уровень выработки у вновь принятых работников;
- затраты на подбор персонала, уволившегося по причинам, относимым текучести кадров;

3. Выяснение причин увольнения работников вообще и, в том числе, по причинам текучести кадров.

Текучесть кадров может быть вызвана отраслевой особенностью деятельности предприятия или несовершенством системы управления им. Затем необходимо определить структуру мотивов текучести кадров. Она основана на реальных причинах, вызывающих у работника желание принять решение об увольнении с предприятия.

4. Определение системы разработанных рекомендаций, обращенных на стабилизацию коллектива.

Для этого используют три группы мер по снижению текучести кадров:

- это совершенствование условий труда, улучшение системы материального стимулирования, организации и управления производством и др., относящееся к технико-экономическим мерам;

- совершенствование технологий трудовой адаптации, системы профессионального продвижения и др., относящееся к организационным мерам;

– улучшение стилей и методов руководства и взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др. относящиеся к социально-психологическим мерам.

5. Расчет коэффициентов результативности от внедрения разработанных мер.

Далее проводится сравнительный анализ затрат на проведение разработанных рекомендаций по оптимизации текучести кадров и ущерба из-за большого уровня текучести.

Если затраты на решение проблемы превысят утраты, вызванные значительной текучестью кадров, то нужно найти новые, другие, оптимальные варианты работы с коллективом.

К текучести кадров нельзя подходить однозначно. Ее следует рассматривать с трех позиций: экономики отрасли (региона, страны), предприятия и человека. Хотя все они взаимосвязаны, каждая из них может быть рассмотрена самостоятельно.

Сегодня текучесть имеет как положительное влияние, так и отрицательное.

Трудовая маневренность рабочих на сегодняшний день анализируется, как условие осуществления процесса производства.

Вопрос управления содержится в реорганизации неорганизованного перемещения трудящихся с одного предприятия на другое в организованное, регулируемое. Последней целью разбора текучести кадров является поиск методов регулирования и управления данным процессом в нужном направлении.

При таком подходе оценка экономической роли текучести может быть противоречивой.

С одной стороны, можно говорить, что текучесть кадров ведет к ряду негативных результатов, таких как:

– сбои в производственном механизме предприятия, приводящие к ряду экономических потерь;

- уменьшение качества его трудовых ресурсов;
- утраты, вызванные простоями оборудования;
- ненужные расходы на подбор кадров и адаптацию работников;
- проблемы работников, оторванных от привычной работы несущих определенные материальные и психологические потери;
- уменьшение результативности затрат на обучение кадров, так как в случае их увольнения выигрыш от обучения получает либо другое предприятие, либо вообще никто, если увольнение связано с переменной профессией.

Если взглянуть на данное явление с другой стороны, то, текучесть кадров можно разбирать в качестве позитивного явления, потому что этот процесс осуществляет ряд важных позитивных функций, так как способствует:

- межотраслевому и территориальному перераспределению рабочей силы;
- квалификационно-профессиональному продвижению кадров;
- повышению благосостояния и развитию людей, если перемещение идет по карьерной лестнице.

1.3. Факторы и резервы роста эффективности управления персонала

К резервам повышения эффективности использования трудовых ресурсов относятся:

- снижение трудоемкости продукции за счет автоматизации и механизации производства, роста квалификации труда, совершенствования технологии производства;
- улучшение использования рабочего времени за счет сокращения дневных и сменных потерь, устранения непроизводительных затрат труда.
- снижение текучести кадров;
- совершенствование организации труда и улучшение условий труда;
- сокращение излишней численности персонала;

- ликвидация непроизводительных выплат и необоснованного увеличения размера заработной платы;
- разработка и внедрение эффективной системы оплаты труда и экономически обоснованной системы вознаграждений.

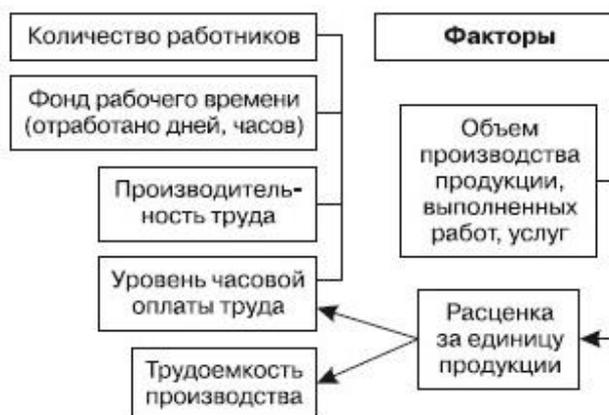


Рис. 3. Факторы эффективности затрат на оплату труда

Показатели эффективности:

1. Прибыль на одного работника
2. Выручка на одного работника
3. Размер отчислений из ФОТ на 1 руб. расходов на ОТ
4. Размер отчислений из ФОТ на 1 руб. выручки
5. Размер доплат и премии на 1 руб. чистой прибыли
6. Чистая прибыль на 1 руб. затрат на ОТ
7. Прибыль на 1 руб. ФЗП
8. Доля ЗП в выручке
9. Доля ЗП в общих затратах

По каждому резерву повышения эффективности использования трудовых ресурсов определяется влияние на показатели производства и финансовые результаты деятельности организации.

Резерв роста производительности труда за счет сокращения дневных простоев можно определить следующим образом: изменение числа дней работы, отработанных всеми работниками, умножить на среднедневную

выработку одного работника по плану и результат поделить на фактическое количество работников. В данной формуле числитель обозначает влияние количества дней работы на объем производства.

Эффективность употребления затрат на оплату труда во многом обуславливается планированием ее величины. Как правило, плановый фонд оплаты труда – это фактический фонд оплаты труда за отчетный период, увеличенный на индекс инфляции. Такой расчет экономически неправомерен, здесь не учитываются изменения в объемах производства и связанного с ним количества работников, а также перспективы развития бизнеса. Чтобы средства были эффективно использованы, они должны быть грамотно спланированы по всем направлениям. Достичь максимального эффекта позволит внедрение системы бюджетирования.

Таким образом, работа с кадрами должна рассматриваться как система, включающая концепции персонала, кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в главных нормативных документах предприятия.

Если система управления результативна, то в ходе процесса преобразования создастся добавочная стоимость выходов, таких как прибыль, увеличение доли на рынке, рост и развитие организации, увеличение объема продаж. Выделяют две группы принципов системы управления персоналом:

- принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом;
- принципы, определяющие направления использования системы управления персоналом.

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации системы.

В составе инструментария могут быть использованы такие методы как:

1. методы исследования персонала: интервьюирование; анкетирование; тестирование; беседы; тренинги и др.;

2. методы анализа полученной информации: системный; сравнительный; динамический; нормативный; моделирования; функционально- стоимостной;

3. методы формирования системы управления персоналом:

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом предприятия достигаются в том случае, когда перечисленные методы применяются в комплексе. В следующей главе работы проанализируем эффективность использования трудовых ресурсов нашего объекта исследования и выделим основные проблемы в управлении ими.

Таким образом, после изучения теоретических и методологических основ мотивации персонала, можно сделать вывод, что мотивация это сложный процесс побуждения человека к определенному поведению и деятельности под воздействием внутри личностных и внешних факторов. Мотивация в гостиничном бизнесе так же важна, как и в любой другой сфере бизнеса. Однако мотивация в гостиничной индустрии имеет свои специфические черты, такие как индивидуальный подход к работникам и создание результативной системы поощрений.

Проанализировав, понятие и показатели текучести кадров, можно сделать вывод, что текучесть кадров – это движение рабочей силы, в организации связанные с различными факторами, а так же выявлен алгоритм, с помощью которого можно бороться с данным явлением.

Итак, работа с кадрами должна подвергаться анализу как система, состоящая из концепции персонала, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в основных нормативных документах организации.

ГЛАВА 2. Анализ системы управления персоналом ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel»

Гостиница «Парк – Отель» начала свою деятельность на рынке гостиничных услуг г. Перми в 2006 году.

Адрес: 614000, Россия, Пермский край, ул. Кировоградская, д. 106.

Количество номеров: 30.

В качестве правового статуса данного предприятия гостиничного сервиса выбрано общество с ограниченной ответственностью. Эта форма проста в осуществлении и удобна для нас по своей структуре.

Общество с ограниченной ответственностью имеет уставный капитал 200 000 руб.

Управление состоит из двух учредителей с долей вноса, которая составляет 100 000 руб. Согласно действующему законодательству, учредитель несет ответственность в размере своего вклада.

Общество с ограниченной ответственностью действует на основании Устава.

Постоянно действующим исполнительным органом является управляющий отеля.

Гостиница «Парк – Отель» расположена в живописном районе Перми, на самом берегу реки Кама, недалеко от соснового бора.

Удобство расположения, современный интерьер, разумные цены и хорошее обслуживание, гарантированное высокими стандартами обеспечивает клиентам отеля приятное пребывание в городе Перми.

В таблице 1 приведены расценки стоимости по категории номеров, а также дополнительных услуг в гостинице «Парк – Отель» на 01.12.2016 г.

Стоимость услуг в ООО «Парк – Отель»

№ п/п	Категории	1местн. Размещение (руб)	2местн. Размещение (руб)
1	Standard	4200	4700
2	Studio	4800	5300
3	Luxe вкл. Скидка на сауну 30 %	6000	6500
4	Apartment вкл. Скидка на сауну 30 %	7000	7500
5	President Apartment. Вкл. 3 часа сауны, 2 часа бильярда, фрукты в ассортименте	9000	9500
6	Дополнительное размещение – 500 рублей / сутки.		
7	Конференц-зал: Аренда зала – 800 рублей/ 1 час		
8	Сауна: 1 час – 1000 рублей		
9	Бильярд: 1 час – 200 рублей		

Как видно из табл. 1, в отеле имеется 5 категорий номеров: стандарт, студио, люкс, апартаменты, президентские апартаменты. Стоимость номеров варьируется от 4200 до 9500 руб.

В ООО «Парк-Отель» работают 77 постоянных сотрудников, с которыми заключены договора. Также есть персонал, с которым заключены договора о взаимном оказании услуг (например, массажистки, пианисты и т.д.).

Гостиница придерживается политики привлечения молодых специалистов. Необходимые требования при этом - опыт работы и знание иностранного языка. Хотя многие сотрудники имеют (или скоро будут иметь) высшее образование, это образование не всегда по профилю, и иногда не имеет никакого отношения к деятельности отеля.

Анализ системы подбора и расстановки кадров в ООО «Парк-Отель», показал, что преимущественно используются следующие методы: метод подбора с помощью сотрудников, привлечения кадров через объявления в прессе, выезд в учебные заведения, с помощью сети Интернет, а также использование банка данных самопроявившихся кандидатов.

Следует отметить, что многие известные люди предпочли остановиться именно в гостинице «Парк - Отель». С 2006 года в гостинице побывали и оставили положительные отзывы о качестве предоставленных услуг многие артисты и музыканты: гр. «Смэш», Кристина Орбакайте, Жасмин, «Руки Вверх» и на этом список не заканчивается.

Как говорят сами владельцы гостиницы: «Мы делаем ставку на ту рекламу, которую добровольно делают наши клиенты, делясь своими впечатлениями от пребывания в гостинице «Парк - Отель». Таким образом, наполняемость гостиницы зависит, прежде, всего, от качества обслуживания клиентов, а, следовательно, от работы персонала. Для того, чтобы качество обслуживания постепенно совершенствовалось, необходимо совершенствовать систему мотивации труда работников гостиницы.

Рассмотрим систему управления гостиницей ООО «Парк-Отель». ООО «Парк-Отель» использует линейно-функциональную структуру управления (Приложение 1).

Система управления способствует решению функций управления. Линейно-функциональная структура управления в гостинице выбрана осознанно, так как в гостиницы аппарату управления приходится выполнять множество часто повторяющихся процедур при сравнительно стабильных задачах и функциях.

К компетенции директора гостиницы относятся все вопросы руководства текущей деятельностью ООО «Парк-Отель». Директор без доверенности действует от имени общества, в том числе: представляет интересы общества; утверждает штаты; издает приказы, распоряжения и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками общества; заключает,

изменяет и прекращает трудовые договоры с работниками гостиницы, применяет к работникам дисциплинарные взыскания и поощрения; выдает доверенности от имени общества; обеспечивает уплату обществом налогов и иных обязательных платежей в бюджет, ведение бухгалтерского учета и отчетности; обеспечивает соблюдение правил охраны труда; совершает иные действия по руководству за текущей деятельностью общества.

В соответствии с должностной инструкцией администратор должен: улучшать обслуживание посетителей, всегда совершенствуя службы в целях наилучшего удовлетворения потребностей потребителей, осуществлять сбыт номеров, вести балансовые гостевые счета, предлагать услуги типа доставки почты, факсов, посланий, а также местных и гостиничных новостей.

Под руководством администратора находится также автоматизированная система управления. Она состоит из набора компьютерных программ, с помощью которых можно собирать и использовать информацию, актуальную для работы офисов управления и поддержки. Четыре программы из этого набора особенно важны, потому что обеспечивают администраторов необходимой информацией по следующим направлениям: управление службой резервирования, управление обслуживанием гостей, управление расчетами с гостями, общие вопросы управления гостиницей.

Менеджер службы общественного питания следит за работой обслуживающего персонала по подготовке залов. Контролирует соблюдение работниками службы делового стиля и опрятности. Осуществляет координацию действий по встрече и приветствию посетителей, контролирует качество обслуживания клиентов персоналом службы (администраторов залов, официантов, пр.). Осуществляет контроль за приемом заказов персоналом (порядком и процедурой представления официантами меню, карты вин, карты напитков; оказанием помощи клиентам в выборе блюд и напитков; предложением клиентам особых и фирменных блюд; принятием заказа), делает замечания работникам, указывает на их ошибки и требует исправления ошибок. Осуществляет контроль за порядком, процедурой и последовательностью

обслуживания клиентов, соблюдением технологии подачи пищи и правил сервировки в соответствии с каждым типом обслуживания, различными способами подачи блюд, сервировкой вин, алкогольных и безалкогольных напитков. Контролирует подготовку счета клиента и принятие оплаты. Работает с жалобами клиентов (выясняет причины неудовлетворенности клиентов, устанавливает виновников, принимает меры по жалобам). Осуществляет контроль за соблюдением персоналом службы стандартов гигиены, обеспечением санитарной чистоты оборудования и инвентаря. Ему подчинены: шеф – повар, повар, официанты, бармены.

Обслуживающий персонал возглавляет менеджер службы обслуживания. Ему подчинены горничные, электрик, уборщики, дворники, швейцары. Менеджер службы обслуживания следит за чистотой номеров и в целом за чистотой отеля.

Отдел маркетинга определение сегмента, на котором гостиница сможет иметь наибольший успех; составление профиля клиента (перечень признаков, характеризующих некоторого «усредненного» типичного клиента), определение методов привлечения клиента; анализ удовлетворенности клиента услугами отеля;

Управление ООО «Парк-Отель» - важный вид профессионально осуществляемой экономической деятельности направленной на достижение целей ООО «Парк-Отель» путем рациональной организации материальных, трудовых, информационных ресурсов с применением принципов, функций и методов управления.

Целью управления является сохранение конкурентных позиций в среде сферы гостеприимства, реализуется в итоге в обеспечении рентабельности ООО «Парк-Отель».

Достижения рентабельности в гостиничной сфере обеспечивается решением комплекса задач: созданием рациональной организации структуры управления, эффективного использования кадрового потенциала, развитие материально-технической базы ООО «Парк-Отель», эффективная организация

технологии обслуживания, широкое использование современных маркетинговых исследований, кооперации и специализации.

Для успешной деятельности на рынке детально сформирована ассортиментная политика. Ассортиментная политика ООО «Парк-Отель» нацелена на обеспечение экономической эффективности и конкурентоспособности предприятия для успешной работы на рынке, а также на удовлетворение потребностей клиентов.

К основным услугам ООО «Парк-Отель» относятся услуги проживания. Их удельный вес составляет 70%. На поддерживающие услуги (платные дополнительные услуги) приходится 30%.

Удельный вес каждой услуги в общем объеме предоставляемых услуг представлен на рис. 4.

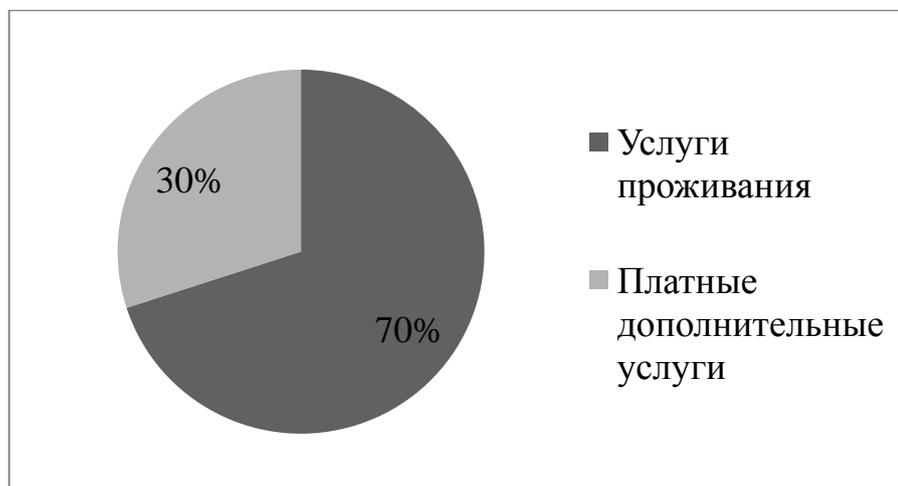


Рис. 4. Структура ассортиментных групп ООО «Парк-Отель»

Основную группу составляют услуги проживания; поддерживающая группа представлена услуги предоставления площадей в аренду магазинам, ресторанам, парикмахерской, продажа подарочных карт.

Анализ ассортиментной политики ООО «Парк-Отель» показал, что структура гостиничного предложения сбалансирована с точки зрения получения дохода от различных услуг, а также ориентирована на группы потребителей, отдающим предпочтение этим продуктам. Ассортиментный ряд

имеет рациональное сочетание всех ассортиментных групп. Однако в ассортиментной политике гостиницы незначительная роль уделяется дополнительным услугам, их развитию и увеличению. За этой группой стоят будущие прибыли, поэтому руководителям следует принимать соответствующие решения по развитию услуг, которые будут пользоваться спросом в ближайшем будущем, и обратить внимание на мировые тенденции в сфере гостеприимства для создания продуктов на стыке индустрий.

В ООО «Парк-Отель» используется метод ценообразования с ориентацией на уровень конкуренции, что позволяет предприятию установить конкурентоспособные и обоснованные цены на собственные услуги с учетом информации о действующих и потенциальных конкурентах. Предприятие не стремится сохранить постоянную зависимость между своими ценами и затратами.

Цены на номера стандартной и улучшенной категории дифференцируются по количеству человек, проживающих в номере. Цены на номера категории люкс по данному принципу не дифференцируются. Цены указаны из расчета за номер за ночь, включают завтрак (шведский стол). При определении продажной цены номера, используются цены свободной реализации. Цены свободной реализации предоставляются на основе соответствующего приказа в соответствии с утвержденной тарифной сеткой.

В гостинице «Парк-Отель» нет системы скидок для посетителей гостиницы. А ведь система скидок представляет собой выгодные предложения. Тем самым, для привлечения и заинтересованности потенциальных посетителей необходимо разработать систему скидок, сделать не только для постоянных посетителей, но и для тех кто использует комплексные услуги гостиницы. В компании существуют разработанные логотип и фирменные цвета, продукция с символикой компании выпускается, но рассчитана на внешнюю аудиторию, а не на сотрудников, уникальные традиции отсутствуют.

Качество обслуживания предполагает в первую очередь соответствие предоставляемого набора и качества услуг ожиданиям клиента. Сетевое имя

гостиницы наряду со звездностью (довольно субъективного понятия в нашей стране) и цена является одним из основных факторов, определяющих ожидания клиентов. А при неопределенности национальных стандартов обслуживания в индустрии гостеприимства и отсутствии корреляции между реальным качеством предоставления услуг и стоимостью номера именно бренд сети получает первостепенное значение при выборе гостиницы.

Реклама гостиницы разработана в едином стиле, начиная со слогана, на котором, как на фундаменте, выстраиваются конкретные аргументы в пользу бренда гостиницы ООО «Парк-Отель». Рекламные материалы, выдержанные в едином фирменном стиле, присутствие во всех подразделениях, оказывающих услуги клиентам (фойе, бар, ресторан, коридоры гостиницы, SPA).

Мероприятия всей рекламной компании гостиницы ООО «Парк-Отель» выдержаны в едином фирменном стиле. Особое внимание уделяется рекламе на электронных носителях и в сети Интернет, что является самым современным и перспективным средством рекламы, особенно если речь идет об иногородних клиентах. Рекламой занимаются в гостинице целенаправленно и методично, и вся реклама должна быть в одних руках. В гостинице налажен механизм оценки эффективности рекламы и обратной связи.

Потенциальные потребители рекламы - клиенты гостиницы ООО «Парк-Отель»: иностранные туристы; российские бизнесмены; гости столицы Западного Урала; участники конференций, семинаров, выставок и т.п.

Основная клиентура гостиницы – это иностранные фирмы и бизнесмены среднего звена, групповые клиенты (тургруппы).

Далее дадим краткую характеристику рекламоносителей, используемых в рекламной деятельности гостиницы.

Радио: используется для оперативной рекламы услуг гостиницы (мероприятия, праздники) как поддерживающее средство при проведении целенаправленной рекламной кампании. Наиболее часто используются каналы: «Эхо Москвы», «Авторadio», «Наше радио» и др.

Пресса: эффективный канал для рекламы с целью стимулирования

продаж. Активно используется в рекламной стратегии гостиницы. Например, в качестве имиджевых статей в изданиях «Деловое Прикамье», «Коммерсантъ» и др.

Более авангардным средством рекламы в сравнении с ТВ, газетами и радио являются журналы. Журналы представляют собой активный рекламный носитель. Кроме того, число печатной рекламы, как правило, высоко и почти каждый журнал эффективно работает на определенную целевую группу. Наши целевые издания – это журналы «Прикамский гид», «ЭКШН», «ИТОГИ» и др.

Для размещения рекламы ООО «Парк-Отель» руководство ориентируется на издания с тематикой: недвижимость, гостиничный, конгрессный бизнес, туризм, ресторанный бизнес и т.д.

Для привлечения зарубежных клиентов используются как издания, выходящие в России, так и в зарубежных странах. Предпочтение отдается деловым изданиям в странах, фирмы которых давно сотрудничают с предприятиями Пермского края и проявляют активность на российском рынке – Германии, Голландии, Франции, Италии. Важный канал размещения информации – специализированные справочники и каталоги. Достоинством таких справочников являются ограниченная целевая рекламная аудитория и частота использования. Гостиница размещает рекламу в справочнике «2GIS», «Весь Пермский край».

Визуальная реклама широко используется в гостиницы ООО «Парк-Отель». Интерьеры гостиницы позволяют размещать слайд-короба, которые не только несут информативную нагрузку, но и служат дополнительным украшением. Для рекламы услуг следует активно использовать листовки в лифтах, штендеры, витрины. Следует иметь в виду, что вся внутренняя визуальная реклама должна быть выдержана в едином фирменном стиле.

Следует тщательно продумать оформление стенда гостиницы ООО «Парк-Отель». Кроме того, надо максимально использовать развитую информационную инфраструктуру иностранных выставок. Обязательно следует задействовать деловую программу выставок для контактов с потенциальными

партнерами и продвижения продукции.

В рекламной стратегии гостиницы ООО «Парк-Отель» значительный потенциал имеют прямые продажи, прямая почтовая рассылка, распространение сувенирной продукции, а также мероприятия в области общественных связей.

Модуль менеджера можно назвать системой поддержки управления гостиницей. Он может генерировать отчеты в автоматическом режиме.

Например, можно задать системе в определенное время распечатывать отчеты о деятельности различных подразделений или же находить в процессе дня некоторые пиковые значения заранее определенных параметров.

Главные задачи управления в гостинице ООО «Парк-Отель» - обеспечение наиболее результативного использования материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов, создание предпосылок для всемерного повышения эффективности производства, бизнес туристов. Гостиница предоставляет питание своим гостям в ресторане, расположенном на 1 этаже.

В настоящее время крупные гостиничные сети перешли на выплату заработной платы своим сотрудникам путем открытия им счета в банке и перечисления заработной платы на счет дважды в месяц: третья неделя месяца - аванс (примерно 60%), первая неделя месяца – заработная плата (соответственно 40%).

Бухгалтер расчетной части гостиницы занимаются тем, что рассчитывают заработную плату каждого сотрудника, производят начисление заработной платы на банковские карточки сотрудников, делают соответствующие проводки и готовят отчеты в фонды.

В соответствии с нормативными документами гостиницы для осуществления расчетов наличными деньгами должна иметь кассу. Помещение кассы для обеспечения необходимых условий сохранности денежных средств должно быть оборудовано и защищено в соответствии с действующим порядком.

Вся наличная денежная выручка, полученная кассирами-операционистами, сдается в кассу гостиницы по приходным кассовым ордерам, которые регистрируются в Журнале регистрации приходных и расходных кассовых документов.

Сдача выручки в банк может осуществляться непосредственно уполномоченным сотрудником организации либо через инкассаторскую службу.

Для сдачи денег инкассатору банком выдаются специальные сумки, имеющие свои порядковые номера. Кассир к каждой сдаваемой сумке выписывает Препроводительную ведомость, состоящую из трех частей:

1. сама препроводительная ведомость, которая кладется в сумку;
2. накладная, передаваемая инкассаторы при получении им сумки;
3. копия препроводительной ведомости, остающаяся у гостиницы.

Сумма наличных денег, которая может находиться в кассе гостиницы на конец рабочего дня, определяется лимитом, устанавливаемым банком по согласованию с гостиницей.

Конкуренция на рынке гостиничных услуг очень значительная, в качестве основных конкурентов можно выделить: Гостиница «Полет», гостиница «Регион 59», гостиница «Gabriel Hotel» и другие.

Для того чтобы провести конкурентный анализ нами была использована методика оценки гостиниц покупателями.

Далее в таблице № 2 представлена оценка гостиниц посетителями по 6 факторам.

1. Первый фактор – Расположение
2. Второй фактор – Обслуживание
3. Третий фактор – Цена/качество
4. Четвертый фактор – Чистота
5. Пятый фактор – Питание
6. Шестой фактор – Качество сна

Оценка представлена по 10 – бальной шкале.

Оценка гостиниц посетителями

Название гостиницы	Ф 1	Ф 2	Ф 3	Ф 4	Ф 5	Ф 6	Рейтинг отеля
«Park-Hotel»	9,4	9,3	9,1	9,1	9,1	9,1	9,2
«Полет»	9,0	8,9	8,7	9,3	8,3	8,5	8,8
«Регион 59»	9,1	8,9	8,7	8,5	9,1	8,7	8,8
«Gabriel Hotel»	9,1	7,9	7,9	8,9	8,7	8,5	8,5

На рисунке 5 представлен радар конкурентоспособности гостиниц по данным факторам.

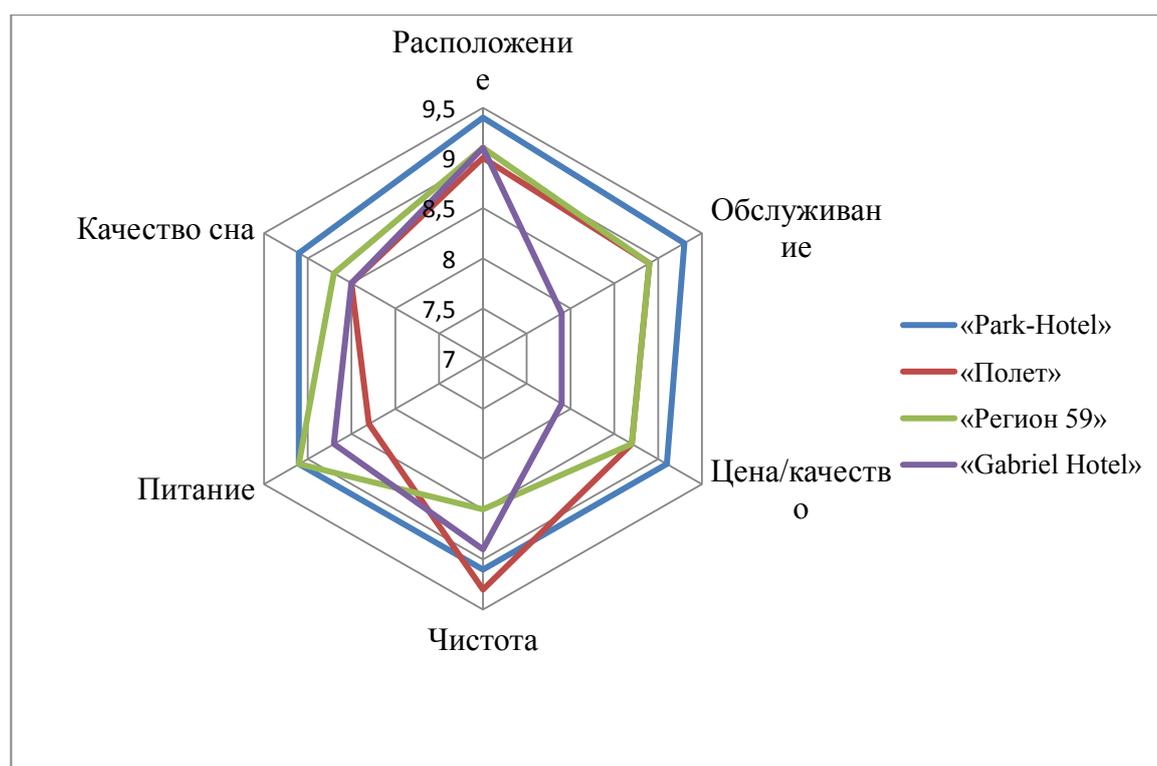


Рис. 5. - Радар конкурентоспособности

Таким образом, мы видим, что в сравнении со своими конкурентами «Park-Hotel» является безусловным лидером в плане оценки ее клиентами.

В то же время компания «Park-Hotel» проигрывает своим конкурентам в плане чистоты помещений по оценки ее клиентов. Таким образом, мы приходим к выводу о том, что обслуживание клиентов гостиницы напрямую связано с мотивацией сотрудников, так как замотивированный сотрудник добросовестно относится к своим обязанностям.

Конкуренты выбраны с учетом географического положения и ценовой категории. Согласно выбранному сегменту рынка распределена доля данных гостиниц.

Таблица 3

Доля конкурентов на рынке

Название гостиницы	Доля на рынке
«Park-Hotel»	14%
«Полет»	10%
«Регион 59»	8%
«Gabriel Hotel»	12%

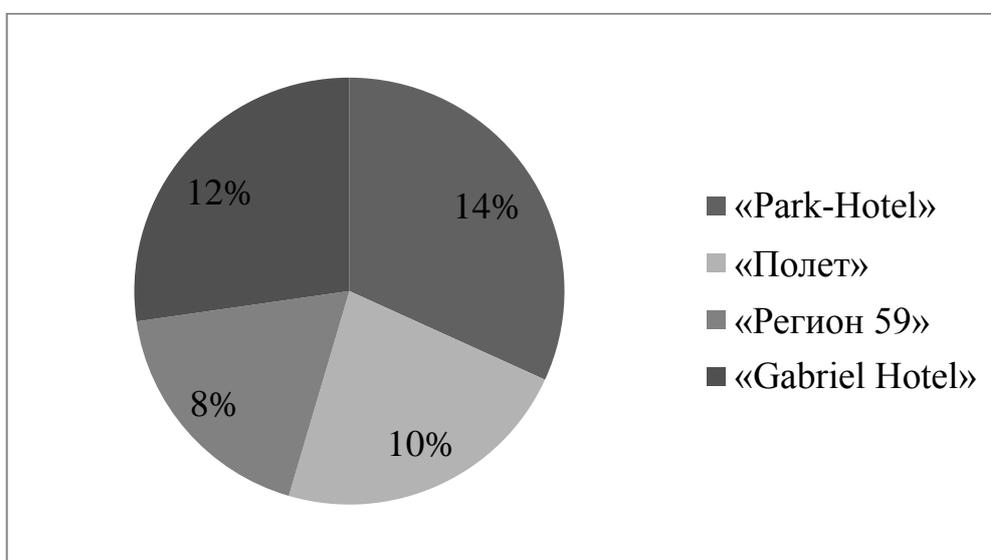


Рис. 6. Доля конкурентов на рынке

Конкурентным преимуществом «Park-Hotel» является уникальное расположение на берегу Камы в окружении соснового леса и высокая категория отеля.

В современных условиях работа предприятия строится на основе общих функциях управления. Рассмотрим основные функции управления, применяемые в ООО «Парк-Отель»

Планирование. Основными планируемыми задачами гостиницы являются:

- достижение максимально возможных финансовых показателей за счет результативного управления, выполнение контрольных показателей;
- развитие и повышение уровня квалификации персонала с целью обеспечения максимально высокого уровня сервиса;
- предоставление максимального комфорта клиентам при предоставлении услуг в гостинице;

Организация. При организации ООО «Парк-Отель» особое внимание уделяется подбору квалифицированных рабочих. Ведь персонал встречает, обслуживает, контактирует с посетителями. Справедливым подбором и подготовкой его обязаны заниматься грамотные менеджеры, владеющие мастерством управления и создания постоянно развивающейся структуры управления гостиницы. Ведь от организации структуры управления зависит, как будет развиваться этот бизнес, как будут относиться гости, и какое мнение они оставят от гостиницы.

Мотивация. Мотивация является одним из основных факторов, определяющих поведение рабочих в трудовом процессе. Ее учет в системе управления персоналом требует особенного подхода к разработке определенных методов и технологий. Система стимулов определяется как совокупность вознаграждений, заслуженных работником за выполнение конкретной работы с поставленной результативностью.

Менеджеры «Парк-Отель» используют различные мотивирующие мероприятия для работников гостиницы:

- трудоустройство в соответствии с ТК РФ;
- 28 дней ежегодного отпуска;
- тренинги, семинары, конференции;
- официально выплачиваемая ЗП;
- интересные задачи, возможности для профессионального развития;
- льготное питание в служебной столовой и ресторанах гостиничного комплекса;
- при необходимости - проживание.

Координация. В гостинице работает стандартизированный процесс, так как существует обусловленная технология обслуживания посетителей. Поэтому рабочие работают по назначенному графику и каждый выполняет свою работу в соответствии с должностной инструкцией.

В гостинице работают высококвалифицированные сотрудники, с высшим образованием и высокими профессиональными знаниями, что подкреплено официальными документами. Требования к сотрудникам при поступлении на работу высоки и четко обозначены. На предприятии работают люди с опытом работы в данной сфере и молодые специалисты, зарекомендовавшие себя. Требования к сотрудникам при поступлении на работу четко обозначены в кадровой политике предприятия.

Контроль. Менеджер при проверке входит во все детали, анализируя как стоимостные, так и количественные показатели конкурентов ООО «Парк-Отель». Сравнение производится по принципу исключений, при котором показатели, имеющие наибольшее значение, выделяются для проверки, а остальные отбрасываются как ненужные. Отступления от нормативов исследуются только в тех случаях, когда они существенны.

Контроль посредством проверки выполнения сметы доходов и расходов облегчает распределение ответственности среди персонала предприятия. Каждый работник, который ответственен за свой участок работы, должен работать по утвержденной смете. Через определенные промежутки времени он получает от менеджера информацию с указанием о том, в какой мере им

выполняется плановое задание, положенное в основу сметы. Кроме того, менеджером созываются совещания, на которых работникам сообщают о допущенных ими отступлениях от первоначального плана, если они имели место, а также о пределах этих отступлений.

В целом деятельность ООО «Парк-Отель» можно считать успешной. Цикл менеджмента, а именно организация, мотивация, контроль, планирование осуществляются грамотно опытными и перспективными менеджерами. Продуманный комплекс действий менеджера по мотивации персонала во многом способствует совершенствованию организационной структуры предприятия (сокращение лишних подразделений и должностей с последующим повышением уровня оплаты труда оставшимся сотрудникам), повышению производительности труда и качества работы.

Действенный контроль за работой сотрудников позволяет менеджеру выявлять лучшие кадры и с помощью соответствующей мотивации (премирование, повышение в должности) поощрять их к дальнейшим успехам в работе. От эффективности планирования зависит, насколько удастся менеджеру осуществить работу по организации производства.

Проанализируем методы управления, используемые в отеле ООО «Парк-Отель».

Экономические методы управления в сфере гостиничной индустрии занимают главное место в управлении компанией. Это определено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Важной проблемой коллективной организации работы в организации - освоение экономических методов управления, которые применительно к управлению фирмой определяются как совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Иными словами, определённая цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого

объекта.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства полагают разработку общих планово-экономических показателей и орудий для их достижения. Другими словами это экономический механизм в хозяйственных отношениях. В итоге повышения действенности экономических рычагов и стимулов складываются такие условия, при которых трудовой коллектив гостиницы ООО «Парк-Отель» и его члены побуждаются к результативной работе не столько административным влиянием сколько экономическим стимулированием.

На основании экономических методов управления соответственно должны развиваться организационно-административные и социально-психологические методы, усиливаться профессионализм и культура их использования.

В практике управления гостиницей ООО «Парк-Отель» часто приходится решать задачи, связанные с изменением обстоятельств функционирования объекта управления. Иногда модифицирования системы управления в процессе различного рода экспериментов воплощаются в действительность методом проб и ошибок, которые зачастую оборачиваются немалыми просчетами для потребителей услуг и социальной сферы в целом. Нередко судьбу эксперимента определяют внешние условия функционирования объекта управления, не регулируемые областью услуг.

Основная часть внутренних факторов и внешних условий неизменно располагается в развитии во времени и пространстве. В следствии становится все труднее без специальных методов, основываясь лишь на элементарные расчеты и тем более на интуицию, прогнозировать поведение объекта управления при переходе на рыночные механизмы хозяйствования, разрабатывать альтернативные решения.

Исполнение появляющихся в этой связи вопросов в высокой мере не обтяжеляется применением экономического моделирования.

Процессы обслуживания людей, поддающиеся количественному

измерению, можно изобразить в виде экономических моделей, введя условные обозначения для составляющих их факторов и итогов. Просчитав такие модели, можно свободно применять их для научно доказанного управления гостиничным предприятием: для анализа, прогнозирования, распределения ресурсов и маневра ими, для контроля за результативностью работы и реализации других функций управления.

Можно сделать вывод, что в условиях рынка экономические методы руководства приобретут дальнейшее развитие в индустрии гостиничного бизнеса.

Увеличится область их влияния, будет пересилен формальный хозрасчет, увеличится действенность и эффективность экономических стимулов, что разрешит назначить каждого рабочего и каждый коллектив в такие экономические условия, при которых возникнет возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными.

Основой использования данных методов управления играют организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Деятельность по управлению гостиницей неосуществима без рационального использования административных методов. С их поддержкой складываются главные системы управления в области услуг в виде ее устойчивых связей и отношений, положений, предусматривающих права и ответственность подразделений аппарата управления, некоторых рабочих.

Необходимость применения централизованного влияния на гостиницу ООО «Парк-Отель» с помощью административных методов выливается из объективной потребности в реализации общенародных заинтересованностей и верного их сочетания с интересами отдельного коллектива, любого рабочего, собственника.

Административные методы управления гостиничным предприятием оказывают прямое влияние на управляемый объект через распоряжения, приказы, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, проверка их выполнения, система административных средств поддержания трудовой

дисциплины и т.д. Они обязаны обеспечивать организационную четкость и дисциплину работы. Данные методы регламентируются правовыми актами трудового законодательства, основными целями которого являются:

1. правовое регулирование трудовых взаимоотношений;
2. укрепление законности;
3. защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с ТК РФ.

В гостинице ООО «Парк-Отель» применяются три формы проявления организационно-административных методов:

1. обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
2. согласительные (консультация, компромисс);
3. рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

В гостинице ООО «Парк-Отель» данные методы служат средством прямого влияния на цикл производства и труд работников, что разрешает координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако в целом прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Основная цель использования социально-психологических методов в управлении анализируемые компанией - воспитание в коллективе позитивного социально-психологического климата, в результате чего в существенной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Иными словами, назначенные перед коллективом цели могут быть завоеваны с помощью критериев результативности и качества работы - человеческого

фактора.

Это обстоятельство нужно учитывать, что разрешает начальнику гостиницы ООО «Парк-Отель» напрямую влиять на коллектив, формировать подходящие условия для труда и, в итоге, основывать коллектив с едиными целями и задачами.

Социально-психологические методы управления ООО «Парк-Отель» призывают, чтобы в начальстве были люди довольно гибкие, умеющие применить многообразные аспекты управления. Успех работы начальника в данной линии зависит от того, как верно применяет он разнообразные формы социально-психологического влияния, которые, в итоге образуют хорошие межличностные отношения. В качестве главных конфигураций воздействия в гостинице ООО «Парк-Отель» применяются:

1. планирование социального развития коллективов;
2. убеждение как метод воспитания и формирования личности;
3. соревнование по профессиональному мастерству;
4. критику и самокритику;
5. постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении;
6. различного рода ритуалы и обряды.

В итоге, можно увидеть, что социально-психологические методы элементарно нужно применять в управлении организацией ООО «Парк-Отель», для которого крайне важны взаимоотношения между работниками внутри коллектива. Так как, обладая нехорошими взаимоотношениями с коллегами или недовольство руководством, рабочие будут невольно переносить эмоции на потребителей услуги, а это совсем непозволительно при прямом контакте с клиентами.

Для результативного управления и работы гостиницы нужно ориентировать ее и управлять ею в верном курсе и лучшим способом. Таким образом, работа гостиницы ООО «Парк-Отель» базируется на вытекающих

принципах управления:

1. Разделение труда;

В ООО «Парк-Отель» принцип разделения труда, так как его формулировал А.Файоль, не работает. Но присутствует специализация.

2. Власть;

Максимальной властью в ООО «Парк-Отель» обладает директор. Директор вправе отдавать приказы и ожидать от работников подчинения. Все права и обязанности сотрудников ООО «Парк-Отель» отражены в должностных инструкциях.

3. Дисциплина;

Этот принцип в ООО «Парк-Отель» соблюдается на основе трудового договора и должностных инструкций. У каждого работника есть свой собственный график работы, следовать которому нужно неукоснительно. Необходимо и соблюдение правил делового общения и норм служебной этики. Все сотрудники должны быть при деле, т.е. работать в течение всего рабочего дня. При невыполнении надлежащих обязанностей руководство вправе применить дисциплинарные взыскания.

4. Единство распорядительства;

В ООО «Парк-Отель» выстроена жесткая иерархическая организационная структура фирмы, высшим основным звеном которой является Директор. Каждый работник имеет сведения и понимает, в чьем прямом подчинении он находится, кто его начальник, что не вызывает смятения и непонимания, повышает производительность труда и благотворно влияет на деятельность компании.

5. Единство руководства и направления действий;

Все отделы ООО «Парк-Отель» объединены коллективными целями, которые не противоречат целям компании в целом.

6. Подчинение частных, личных интересов общим;

Принцип подчинения частных интересов коллективным является одним из главных в деятельности настоящей организации. От осуществления этого

принципа зависит успех фирмы, а также личный успех и удовлетворенность каждого отдельного сотрудника, что также немаловажно. Высшее руководство компании ООО «Парк-Отель» применяет гибкую политику в отношении каждого отдельного рабочего организации, предоставляет персоналу компании все социальные гарантии и старается удовлетворить потребности каждого. Вместе с тем интересы отдельных сотрудников подчинены и направлены на реализацию главной и единой цели функционирования компании. Каждый сотрудник компании четко понимает, что без общего успеха, без успешного функционирования компании невозможна реализация его частных интересов, невозможно достижение личного успеха. Данный принцип согласован с принципом единства направления.

7. Вознаграждение;

В ООО «Парк-Отель» действует сдельно-премиальная система оплаты труда, основанная на принципах справедливости и разумного поощрения за хорошо выполненную работу, по средствам премирования и объявления благодарности каждого сотрудника. Эта система реализует принцип вознаграждения персонала. Работники так же получают путевки в санатории, на различные экскурсии, а также билеты на премьеры Московских театров за счет компании.

8. Централизация;

В ООО «Парк-Отель» децентрализации нет, действует абсолютная централизация. Все решения принимаются одним человеком - директором. Заместители и начальники отделов могут лишь предлагать свои идеи и замыслы начальству.

9. Цепи взаимодействия;

Все отделы внутри компании вступают в непосредственные взаимоотношения, не решая все вопросы только через руководителя. Это оптимизирует работу организации, делая ее более гибкой и мобильной.

10. Порядок;

В рассматриваемой компании принцип выполняется. Заработная плата

выплачивает вовремя, без задержек. У каждого сотрудника есть свое рабочее место, снабженное всем необходимым для работы. Рабочие должны следовать правилам электробезопасности и пожарной безопасности, придерживаться порядка на рабочем месте. В организации предусмотрены места для курения и приема пищи.

Принцип поддерживается всеми от рядовых сотрудников до генерального директора.

11. Равенство;

Руководство ООО «Парк-Отель» поощряет и вознаграждает хороших работников, обеспечивает стабильную заработную плату. Предоставляется оплачиваемый отпуск., больничный лист.

12. Стабильность персонала;

Имеющийся коллектив организации ООО «Парк-Отель» довольно сплочен, но присутствует текучесть кадров, причем достаточно высокая 11,7%

13. Инициатива;

На данном предприятии ее не проявляют.

14. Корпоративный дух;

ООО «Парк-Отель» - это слаженный коллектив, который является результатом хороших взаимоотношений между персоналом компании и руководителем. Помимо чисто деловых отношений между многими сотрудниками компании существуют личностные приятельские, дружеские отношения. Фирма имеет свою символику (логотип) которая присутствует на канцтоварной и сувенирной продукции.

Проводятся корпоративные выезды (teambuilding) для отдыха и неформального общения сотрудников. Помимо этого каждый год гостиница отмечает своё день рождения.

Можно отметить, что ООО «Парк-Отель» существенно выделяется среди рынка гостиниц Перми. Конкурентные преимущества гостиницы - индивидуальный подход к обслуживанию своих гостей, особая атмосфера, уникальное расположение на берегу Камы в окружении соснового леса и

высокая категория отеля. В гостинице домашний уют сочетается с деловой обстановкой и современным дизайном интерьеров в стиле hi-tech, а персонал всегда готов помочь клиентам в решении многих вопросов, цель гостиничного предприятия – стать клиенту надежным партнером и другом. Основным конкурентом ООО «Парк-Отель» является гостиницей бизнес-класса в английском стиле «Виконт», расположенный в Ленинском районе.

2.2. Оценка действующей системы мотивации ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel»

Общая численность персонала гостиницы «Парк-Отель» на последний отчетный период составила 77 человек.

В таблице 4 предоставлена численность персонала гостиницы соответственно на конец 2016г.

Таблица 4

Сотрудники и их заработная плата в гостинице Park – Hotel

№	Должность	Количество, чел.	Средняя з/п в месяц, руб.	График
1	Директор	1	20000	5/2
2	Администраторы	4	15000	1сут/3
3	Менеджеры	2	15000	5/2
4	Шеф-повар	1	15000	5/2
5	Повар	3	12000	5/2
6	Официант	8	10000	5/2
7	Бармен	2	18000	5/2
8	Горничная	34	10000	1сут/3
9	Электрик	1	18000	5/2
10	Уборщица	12	16000	2/2
11	Дворник	2	16000	5/2

12	Швейцар	2	15000	5/2
13	Главный маркетолог	1	18000	5/2
14	Маркетолог	1	15000	5/2
15	Бухгалтер	2	17000	5/2
16	Инженер по ТБ	1	14000	5/2
	Всего	77		

Дадим качественную характеристику персонала гостиницы. В отеле работают 77 постоянных сотрудников, с которыми заключены договора. Также есть персонал, с которым заключены договора о взаимном оказании услуг (например, массажистки, пианисты и т.д.). Структура персонала по половому признаку отражена на рис. 7:

А) По полу (рис. 7):

мужчины – 30%

женщины – 70%

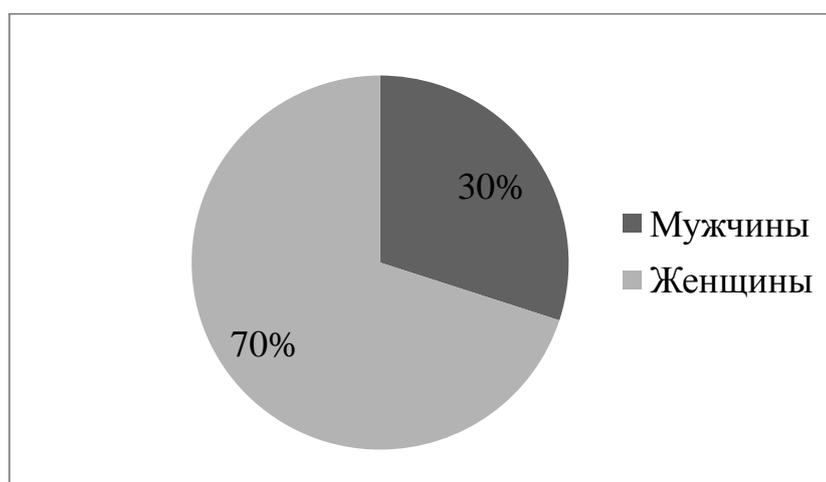


Рис. 7. Структура персонала гостиницы «Парк – Отель» по полу отеля

В) По образованию (рис. 8):

с высшим образованием - 48%;,

с неоконченным высшим образованием - 37%;,
без высшего образования - 15%.

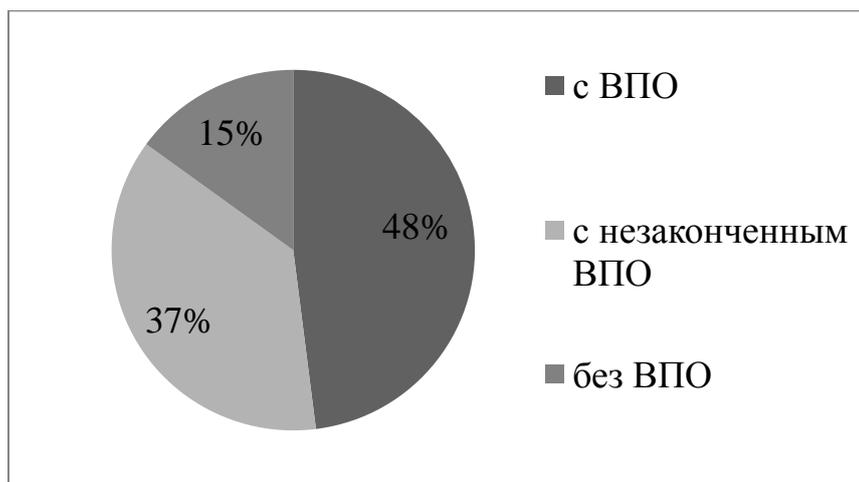


Рис. 8. Структура персонала гостиницы «Парк – Отель» по образованию

С) по возрасту (рис. 9):

21-25 лет – 14,10%,

26-30 лет – 47 %,

31-40 лет – 15%,

41-50 лет, 15.20% ,

51-60 лет – 3.60%

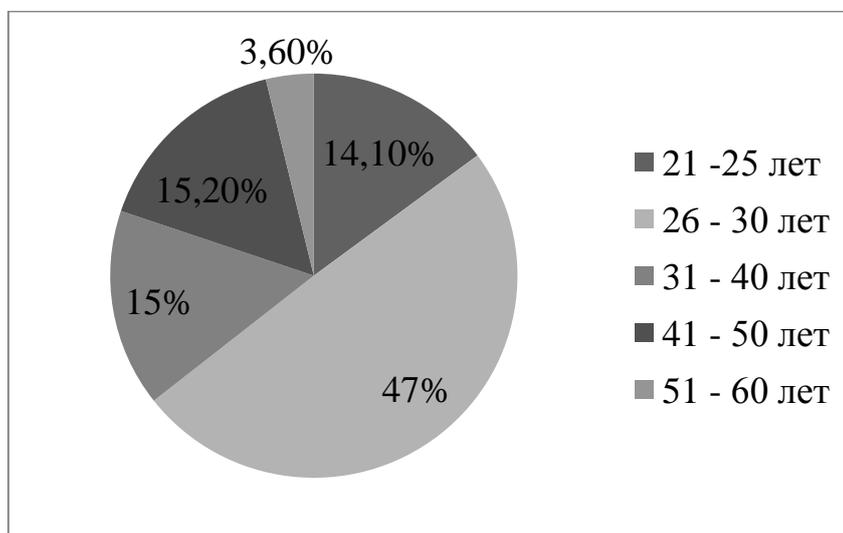


Рис. 9. Структура персонала гостиницы «Парк – Отель» по возрасту

Таким образом, большая часть обслуживающего персонала - женщины. Гостиница руководствуется политикой привлечения молодых специалистов. Требуемые условия – навык деятельности и знание иностранного языка. Несмотря на то, что многие работники имеют (или скоро будут иметь) высшее образование, это образование не всегда по профилю, и иногда не имеет никакого отношения к деятельности отеля. Данные для анализа движения работников представлены в табл. 5.

Таблица 5

Данные для анализа движения персонала гостиницы

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016
Среднесписочная численность	76	76	77
На начало	75	76	76
Принято в течение года новых работников	12	12	13
Выбыло работников	13	12	13
- по собственному желанию	10	9	9
- за нарушение дисциплины	3	2	3
Численность на конец периода	76	76	77
Оборот по приёму, %	15,8	15,7	16,9
Оборот по выбытию, %	17,1	15,7	16,9
Текучесть кадров, %	13,2	11,8	11,7
Коэффициент постоянства кадров, %	82,9	84,2	83,1

Для исследования движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приёму ($K_{пр}$) = количество принятого на работу персонала / среднесписочная численность персонала * 100% (2.1)

$$K_{\text{пр.2014}} = 12/76*100\%=15,8\%$$

$$K_{\text{пр.2015}} = 12/76*100\%=15,7\%$$

$$K_{\text{пр.2016}} = 13/77*100\%=16,9\%$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{в}}$) = количество уволенных по всем причинам / среднесписочная численность персонала * 100% (2.2)

$$K_{\text{в.2014}} = 13 / 76 * 100 = 17,1\%$$

$$K_{\text{в.2015}} = 12 / 76 * 100 = 15,7\%$$

$$K_{\text{в.2016}} = 13 / 77 * 100\% = 16,9 \%$$

3. Коэффициент текучести кадров ($K_{\text{т}}$) = численность уволившихся по собственному желанию / среднесписочная численность персонала * 100% (2.3)

$$K_{\text{т.2014}} = 10 / 76 * 100\% = 13,2\%$$

$$K_{\text{т.2015}} = 9 / 76 * 100\% = 11,8 \%$$

$$K_{\text{т.2016}} = 9 / 77 * 100\% = 11,7 \%$$

4. Коэффициент постоянства кадров ($K_{\text{пост}}$) = (среднесписочная численность персонала - количество уволенных по всем причинам) / среднесписочная численность персонала * 100% (2.4)

$$K_{\text{пост.2014}} = (76 - 13) / 76 * 100\% = 82,9\%$$

$$K_{\text{пост.2015}} = (76 - 12) / 76 * 100\% = 84,2\%$$

$$K_{\text{пост.2016}} = (77 - 13) / 77 * 100\% = 83,1\%$$

На основании анализа рассчитанных показателей можно сделать следующие выводы.

Коэффициент текучести кадров на предприятии достаточно высокий, однако наблюдается его снижение (с 13,2% в 2014 г. до 11,7% в 2016 г.). В основном увольняются сотрудники из числа обсуживающего персонала. Состав администрации за три года работы не изменялся.

Коэффициент постоянства кадров имеет тенденцию к увеличению – с 82,9% в 2014 году до 83,1% в 2016 г. Однако на данном предприятии данный коэффициент имеет низкое значение из-за высокой текучести кадров.

Одним из основных минусов гостиничного бизнеса при управлении

персоналом является отсутствие стабильности для работников на многих предприятиях. Непрерывное развитие и структурные изменения, усиление конкуренции, внедрение новых технологий ведут за собой снижение доли низкоквалифицированного труда. Причина достаточно высокой текучести персонала гостиницы «Парк-Отель» заключается в неэффективной системе мотивации к труду персонала гостиницы. Проведем далее ее анализ.

Данное мероприятие представлялось возможным провести с помощью общей оценки персонала в результате аттестации каждого из сотрудников. Оценка определялась при использовании следующей формулы:

$$C = K_{1,2,3} + P_{1,2,3} + M_{1,2,3} + A_{1,2,3} + V \quad (2.5)$$

где:

C — ценность (оценка) сотрудника;

K — среднеарифметическая сумма баллов по отдельным категориям знаний — 10 параметров (параметры данного фактора приведены ниже);

P — среднеарифметическая сумма баллов по отдельным категориям профессиональных качеств — 10 параметров (параметры приведены ниже);

M — среднеарифметическая сумма баллов по отдельным категориям личностных качеств — 10 параметров (параметры приведены ниже);

A — среднеарифметическая оценка коллег, которые оценивают сотрудника безотносительно к отдельным его способностям, а просто как человека, с которым они работают, — оценка 10 человек;

V — оценка непосредственного руководителя по 5-балльной шкале.

Из формулы видно, что оценка непосредственного руководителя имеет большой удельный вес, например, наравне, с оценкой 10 коллег сотрудника.

Параметры факторов:

1. K - «Знания»: основное образование, дополнительное образование, стремление повышать свой общеобразовательный уровень, знание иностранных языков, навыки работы на компьютере, владение информационными технологиями, уровень активности участия в тренингах, обучаемость, умение поставить задачи, эрудированность;

2. Р - «Профессиональные качества»: умение работать в коллективе, умение работать с клиентом (знание всего спектра услуг фирмы), умение слушать, стремление повышать свой профессиональный уровень, умение выходить из сложных ситуаций, соблюдение стандартов обслуживания, умение отстаивать свое мнение, принятие и поддержание корпоративной культуры и ценностей предприятия, нацеленность на карьеру в данной гостинице;

3. М - «Личностные качества»: открытость, контактность, дружелюбие, хобби, стрессоустойчивость, инициативность, умение излагать мысли, работоспособность, цели в жизни, уровень мотивированности.

Каждый из параметров, относящихся к личностным и профессиональным качествам, а также к фактору «Знания», оценивался по 5-балльной шкале, где 5 — наивысшая оценка. Далее был определен среднеарифметический показатель по отдельным параметрам, расположенный в интервале от 1 до 5. Оценка коллег (10 человек) и определение ее среднеарифметического значения производились по указанной схеме, в то же время оценка непосредственного руководителя выступала как самостоятельная величина.

Таким образом, имеется пять факторов, обозначенных в формуле как

К (среднеарифметическая),

Р (среднеарифметическая),

М (среднеарифметическая),

А (среднеарифметическая) и В, в сумме они определяют ценность сотрудника. Наивысшая оценка, которую мог получить сотрудник, составляла 25 баллов, а наименьшая — 5.

Оценивались все сотрудники, причем были выделены следующие категории:

1-я категория — сотрудники, относящиеся к высшему уровню руководства.

2-я категория — руководители подразделений.

3-я категория — непосредственные исполнители, специалисты горничные, официанты.

Оценка сотрудников 1-й категории производилась по всем 10 параметрам вышеперечисленных факторов (знания, личностные качества и профессиональные качества). Оценка сотрудников 2-й категории определялась по любым 8 из 10 параметров, причем параметры, по которым производилась оценка, выбирал сотрудник самостоятельно. Оценка сотрудников 3-й категории определялась по любым 5 из 10 параметров, при этом каждый самостоятельно выбирал наиболее предпочтительные.

Оценка, полученная сотрудником в результате аттестации, была использована для определения эффективности применения определенной группы мотивов, которые применимы к данному сотруднику.

Ядром системы мотивации, которая складывается в гостинице, является совокупность потребностей, способностей, профессиональных и личностных качеств каждого сотрудника. Процедура оценки и сегментации персонала очень важна, так как она является залогом успешной мотивации. Порой очень многие руководители тратят большие средства для организации весомых мотивационных установок в фирме, а в результате получают малую отдачу.

Поведение сотрудника, опосредованное его потребностями, должно служить отправной точкой для выбора приоритетных форм мотиваций в гостинице. Полученные оценки явились исходными данными для определения групп сотрудников. В зависимости от того, насколько мотивирован изначально работник, существуют и определенные элементы в системе мотивации персонала фирмы.

Градация сотрудников, основанная на универсальном применении мотивации для гостиницы в целом, была осуществлена с использованием метода «План Сканлона»[10]. Его суть состоит в том, что каждый работник имеет различные потребности, удовлетворять которые можно лишь посредством системы мотивации, основанной непосредственно на природе этих потребностей.

При этом прослеживается соответствие процессов группировки (градации) сотрудников и градации их потребностей.

В результате оценки персонала были определены следующие группы сотрудников гостиницы:

А — хорошо мотивированные сотрудники, имеющие способности к труду, или получившие оценку от 25 до 20 баллов;

В — мотивированные, но недостаточно способные сотрудники, или получившие оценку от 19 до 15 баллов;

С — плохо мотивированные и не способные к труду сотрудники, или получившие оценку от 14 до 10 баллов;

Д — сотрудники, у которых полностью отсутствуют способности к работе и мотивация, или получившие от 9 до 5 баллов.

Таким образом, на первом этапе построения оптимальной системы мотивации в гостинице «Парк - Отель» были определены группы сотрудников, приблизительно в равной степени мотивированные.

На втором этапе нужно определить те мотивы, которые определяют восприятие сотрудником своих задач в деятельности гостиницы в целом. Как уже было сказано, исчерпывающего перечня мотивов и стимулов не существует. Его и не может существовать, так как любая фирма строит свою мотивационную политику исходя из собственных возможностей и целей. Одна фирма ориентируется на такие качества сотрудников, как амбициозность, стремление к власти, самовыражение, другая — удовлетворяет материальные потребности.

Для гостиничного бизнеса, как и для любой другой отрасли социальной сферы, огромное значение имеет то, что потребители предъявляют высокие требования к стандартам обслуживания и поведению персонала при обслуживании. Кроме того, в данной отрасли существует высокий уровень конкурентности. Поэтому сотрудник должен иметь все необходимые инструменты, чтобы быть во всеоружии при встрече с клиентом.

В гостинице «Парк - Отель» было предложено выделить следующие группы или категории мотивов (табл. 6):

Основные категории мотивов

Номер группы	Обозначение группы	Мотивы
1	Материальное вознаграждение	Заработная плата, премии, материальные выплаты, выплаты по результатам работы
2	Социальное обеспечение	Пенсионное и медицинское страхование, социальные льготы, оздоровительные мероприятия, особые условия труда
3	Моральное вознаграждение	Грамоты, ценные подарки, звания, сувениры, устное поощрение.
4	Обучение	Тренинги, курсы, семинары в рамках фирмы и за ее пределами, адаптация новых сотрудников
5	Групповая мотивация	Миссия, корпоративная культура, принадлежность команде, социально-психологический климат, соответствие целям, получение информации
6	Уровень ответственности	Ответственность за других людей, участие в управлении, самовыражение, проявление инициативы, власть
7	Возможность карьеры, участие в принятии решений	Свободы выбора действий, удовлетворение собственных амбиций, достижение более высокого положения в обществе.
8	Оценка труда	Ориентация на успех, удовлетворенность трудом, уважение

Абсолютно понятно, данные группы мотивации имеют различное значение для различных групп сотрудников, обладающих потребностями,

притязаниями и ожиданиями и принадлежащих к определенным сегментам. Естественно, эффективность применения той или иной группы мотивации к конкретной группе сотрудников будет различной.

Таким образом, на этапе исследования системы мотивации в гостинице «Парк - Отель» были определены группы сотрудников, приблизительно в равной степени мотивированные. Далее были определены виды мотивов, которые определяют восприятие сотрудником своих задач в деятельности гостиницы в целом. Безусловно, выделенные группы мотивации имеют различное значение для различных групп сотрудников, обладающих потребностями, притязаниями и ожиданиями и принадлежащих к определенным сегментам. Естественно, эффективность применения той или иной группы мотивации к конкретной группе сотрудников будет различной.

2.3. Проблемы системы мотивации персонала ООО «Гранд» гостиницы «Park – Hotel»

Взаимосвязь мотивации и организационной культуры велика. Ведь именно организационная культура выступает главным средством гармонизации интересов работников. Сотрудник будет чувствовать себя вовлеченным тогда, когда он отождествляет себя с организацией и испытывает некую эмоциональную связь с компанией, коллективом, делом, за которое «болеет». Именно тогда работники способны и готовы активизировать свои действия в стремлении достижения общей поставленной цели организации.

Яркая корпоративная культура имеет значительное позитивное влияние на степень мотивированности работников. В гостинице был проведен анализ корпоративной культуры с помощью опросника. [8] (Приложение 3).

Значительная часть опрошенных респондентов заявили, что считают корпоративную культуру очень важной для деятельности каждой организации и гостиницы «Парк – Отель» в частности. Но под корпоративной культурой они понимают лишь поверхностный уровень: традиции, обряды, символику и проведение совместного отдыха с руководством. Судя по ответам, большинство подчиненных редко выражают несогласие с руководством (68%), хотя и

предпочли бы работать с руководителем консультативного типа (81%). Эти параметры показывают, что неравенство нормально в этом мире, «высшее» руководство в принципе доступно, но не для всех, только некоторые сотрудники свободны, большинство зависит от других людей, приказы не обсуждаются, инициатива не приветствуется. Половина сотрудников (52%) считают, что нормы и инструкции можно нарушать, отсюда нарушения дисциплины, как трудовой, так и административной (опоздания, невыполнение в срок заданий и т.д.). Большинство работников хотят работать в организации долго, хотя больше половины (62%) постоянно испытывают на работе стрессы. По ответам на эти вопросы можно сделать выводы, что у работников есть некоторая тревога за будущее, присутствует сопротивляемость изменениям, низкая мотивация на достижение целей, слабая готовность к риску, соревнования и конкуренция поощряются лишь в определенных отделах, конфликты в организации нежелательны.

В анкете были вопросы, которые помогают выявить тип организации. Это вопросы о личной жизни, о месте нахождения организации, условиях труда. Почти все сотрудники отметили, что чрезвычайно важно иметь время для личной и семейной жизни, лишь 13% были согласны работать в любое время. 93 % Сотрудников посчитали важным жить в одном районе с организацией. 99 %. Придают большое значение приемлемым условиям труда. 93% считают, что очень важно работать в коллективе, где люди хорошо взаимодействуют друг с другом.

Все ответы показывают на индивидуалистический тип организации, который характеризуется следующими чертами: сотрудники не желают вмешательства организации в их личную жизнь, предприятие слабо влияет на самочувствие своих служащих, сотрудники считают, что могут надеяться только на себя. Таким образом, отсутствует командный дух в коллективе, каждый сам за себя. Нет общих мотивов, кроме работы и проблем по работе. Очень многие сотрудники (75%) отметили, что придают большое значение продвижения по службе, столько же хотят проработать в гостинице долго. Чуть

больше половины хотят всегда быть в курсе достижений научно-технического прогресса. Из выше сказанного можно сделать вывод, что по этому блоку вопросов сотрудники больше всего ценят для себя качество жизни, солидарность, ориентацию на равенство, работать, чтобы жить, а не наоборот.

Итоги выявили сильные и слабые стороны организационной культуры гостиницы «Парк – Отель».

Сильные стороны:

1. Большинство респондентов отметили важность корпоративной культуры;
2. Производится обучение новичков. Испытательный срок оплачивается и входит в общий стаж работы;
3. 68 % отметили положительную адаптацию во время прохождения испытательного срока;
4. Традиция отмечать день рождения гостиницы;
5. Существуют совместные мероприятия: походы в сауну, встреча нового года;
6. Есть понимание того, как нужно относиться к друг другу. Это отметили 93%;
7. 51% имеет представление о миссии гостиницы;
8. 48% имеет понятие о стратегии;
9. 56 % отметили, что в организации есть свой жаргон, а это значит, существует определенное взаимопонимание;
10. Присутствует трудовая этика.

Слабые стороны:

1. Под организационной культурой понимают лишь ее поверхностный уровень: традиции и обряды (8%), наличие фирменных знаков (37%) и, как ни странно, 37 % считают, что организационная культура – это социальная помощь в фирме;
2. Нет четкого закрепления наставников для новичков, отсюда страдает процесс адаптации вновь прибывших сотрудников;

3. Нет принятых обрядов в организации, за обряды сотрудники приняли совместный поход в сауну и традицию отмечать день рождения работников;

4. Нет четких рамок поведения, отсутствуют прописанные положения, этических норм в гостинице;

5. 68 % опрошенных не знают организационную структуру организации или представляют ее очень смутно. Не все сотрудники знакомы друг с другом;

6. Всего лишь 31 % считает, что у гостиницы есть своя история и легенды связанные с организацией. Легенды, которые передаются вновь прибывшим сотрудникам, носят негативный характер. Рассказывают обычно о неприятных вещах, увольнениях, проступках, реже о том, как возникла фирма;

7. Нет четкого понимания целей гостиницы. Лишь 31% понимают цели организации ясно, «в принципе» понимают 36 % опрошенных. Это связано, прежде всего, с доступностью информации;

8. Люди не участвуют в создании и корректировке собственной организационной культуры, идеи подавляются, инициатива, в связи с вялой поддержкой, отсутствует.

Таким образом, проведенный анализ позволил выявить некоторые проблемы в области управления персоналом в гостинице, в частности, определено, что на предприятии организационная культура имеет определенные недостатки, что влияет и на мотивационную составляющую системы управления персоналом, повышенная текучесть кадров.

Таким образом, рекомендуемая стратегия развития может быть представлена следующим образом:

1. Разработать рекомендации по повышению мотивированности сотрудников.
2. Разработать рекомендации по снижению текучести кадров.

Далее в 3 главе работы разработаем рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в гостинице ООО «Парк-Отель» и рассчитаем экономическую эффективность разработанных мероприятий.

ГЛАВА 3. Совершенствование системы мотивации в ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel» с целью снижения текучести кадров

3.1. Практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации

В предыдущей главе работы был проведен анализ, который позволил выделить проблемы в управлении персоналом организации.

Для решения данных проблем реализуем следующие задачи:

1. Разработать рекомендации по повышению мотивированности сотрудников.

2. Разработать рекомендации по снижению текучести кадров.

Для формирования оптимальной системы мотивации персонала в гостинице «Парк - Отель» был применен механизм ранжирования групп мотивов и стимулов, предлагаемых отдельным категориям сотрудников.

Предлагается проранжировать степень восприятия сотрудниками данной группы тех или иных групп мотивации, уровень которой будет зависеть, соответственно, от их знаний, личностных, профессиональных качеств или от их потребностей, ожиданий и притязаний.

Для этого используется матрица, представленная в таблице 7, где основными параметрами выступают группы мотивов, а на пересечении этих параметров будет выставлен балл, который определяет степень восприятия. Ранжирование осуществляется по 10-балльной шкале.

1. Первая группа - Материальное вознаграждение
2. Вторая группа - Социальное обеспечение
3. Третья группа - Моральное вознаграждение
4. Четвертая группа - Обучение, повышение квалификации
5. Пятая группа - Групповая мотивация
6. Шестая группа - Уровень ответственности и делегирование полномочий

7. Седьмая группа - Возможность карьеры, участие в принятии решений
8. Восьмая группа - Оценка труда

Таблица 7

Матрица степени восприятия отдельных мотивов

Сотрудник	Группы мотивов							
	Гр. 1	Гр. 2	Гр. 3	Гр. 4	Гр. 5	Гр.6	Гр. 7	Гр. 8
1	7	8	6	6	9	10	10	8
2	10	9	7	5	9	5	9	8
3	6	8	7	7	9	10	9	8
4	9	9	3	7	10	9	9	8
5	8	9	6	5	10	9	8	7
6	7	5	5	6	10	5	7	7
7	10	8	5	6	8	8	7	7
8	8	7	4	6	8	5	4	4
9	9	6	4	5	6	3	4	6
10	9	4	1	4	4	3	3	5
Итого	83	73	48	57	83	67	70	68

В процентном соотношении данные группы мотивов:

1. Первая группа – 15,1%
2. Вторая группа – 13,2 %
3. Третья группа – 8,7 %
4. Четвертая группа – 10,4 %
5. Пятая группа – 15,1%
6. Шестая группа – 12,2 %
7. Седьмая группа – 12,6 %
8. Восьмая группа – 12,4 %

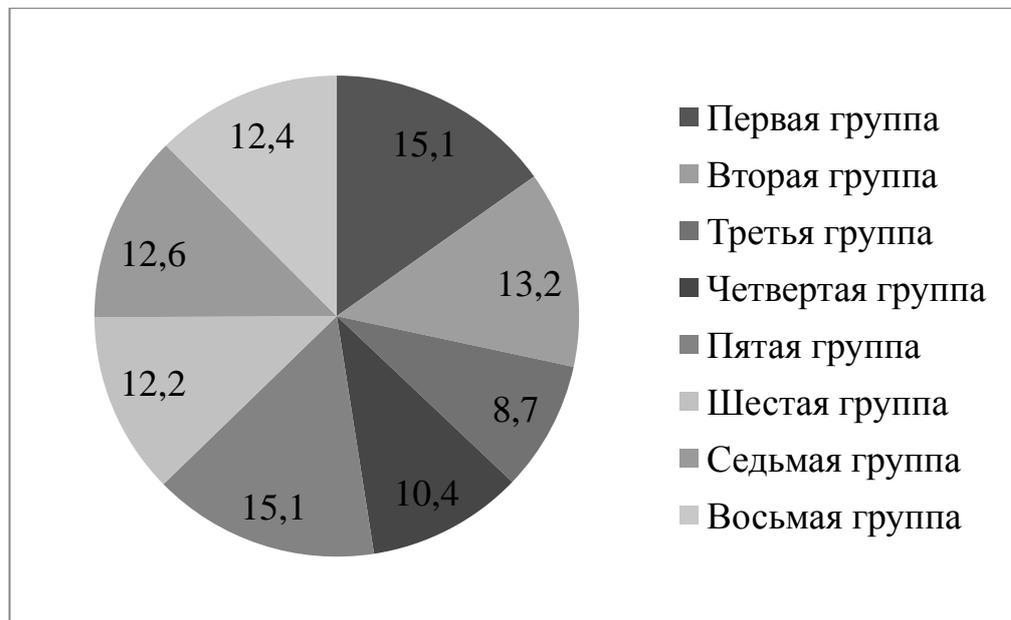


Рис. 10. Группы мотивов персонала гостиницы «Парк – Отель»

Данное ранжирование является оптимальным для конкретной гостиницы, так как здесь учитываются особенности и факторы, оказывающие влияние на работу этой гостиницы в целом и каждого сотрудника в отдельности. Показанное ранжирование предлагает механизм оценки применения тех или иных мотивов по отношению к сотрудникам.

Следует отметить, что среди данных групп наибольшую долю составляют «материальное вознаграждение» и «групповая мотивация» (имеют по 15,1%)

Можно сделать вывод, что наибольшее количество сотрудников наиболее восприимчивы к материальным, а также групповым мотивам и стимулам, руководство гостиницы «Парк - Отель» должно совершенствовать систему мотивации персонала именно в этих направлениях.

Совершенствование системы мотивации в гостинице «Парк - Отель» следует начинать с того, что еще при приеме сотрудника на работу целесообразно предлагать ему заполнить мотивационную анкету, которая должна показать, что больше всего влияет на результат работы данного конкретного сотрудника (Приложение 4). Также целесообразно протестировать сотрудника по экспериментальной методике «Ценностные ориентации личности» (ЦОЛ).

Данные рекомендации позволят более грамотно организовать мотивационную систему с учетом особенностей каждого работника.

В настоящее время необходимо предлагать пути совершенствования существующей системы мотивации исходя из имеющейся ситуации.

Ранее было выявлено, что работу нужно вести, прежде всего, по улучшению системы материального вознаграждения и формированию групповой мотивации.

Необходимо совершенствовать и сделать более прозрачной премиальную систему, для чего необходимо разработать и утвердить Положение о премировании.

Определенные проблемы в настоящее время в гостинице «Парк - Отель» наблюдаются с групповой мотивацией, а, следовательно, с корпоративной культурой. Основные проблемы в области организационной культуры гостиницы выявлены в предыдущей главе работы. При разработке рекомендации по совершенствованию системы мотивации нужно уделить особое место «корпоративному духу» организации. Более организованно продумывать рекомендации по различным поводам, например, повышение в должности или получения диплома о повышении квалификации и т.д. Важно, чтобы успехи сотрудников не оставались незамеченными. Сильные корпоративные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на основе доверия. Важно, чтобы рекомендации были направлены на формирование уважения к организации, с которой связана жизнь каждого сотрудника, искреннего желания работать в ней долго и плодотворно.

Предлагаем рекомендации, которые помогут поднять уровень культуры в гостинице «Парк - Отель» и усилить нематериальную мотивацию сотрудников.

- Четкий ритуал организации зачисления в «Парк - Отель» вновь принятых работников (вручение в день приема на работу буклета о компании, организация адаптации к условиям работы в отделе, включая закрепление наставников, обучение);

- Организация конкурсов профессионального мастерства среди работников гостиницы, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение «человека года» гостиницы «Парк - Отель». Главное здесь – система публичного поощрения, лучше с приглашением членов семьи.

- Проработка карьеры рабочих (содействие в обучение, стажировке, передвижении).

- Расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников фирмы (часы, галстуки, записные книжки и пр.).

- Установление ритуалов Дней рождений подразделений и отделов организации, поддержка коллективных выездов на отдых (с участием руководителей фирмы).

- Ведение фотоальбома организации.

- Регулярное информирование сотрудников о достижениях организации публичные выступления руководителей.

- Создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников гостиницы (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

Понятно, что это условное перечисление, поскольку возможны и другие рекомендации. Эти рекомендации направлены в основном на сплочение команды, на укрепление нематериальной мотивации, чтобы демотивирующие факторы перешли в мотивирующие.

Предложенные рекомендации повысят уровень удовлетворенности сотрудников гостиницы «Парк - Отель» своей работой.

В экономической части данной дипломной работы будет предпринята попытка определить экономическую эффективность внедрения предложений по совершенствованию системы мотивации в гостинице «Парк - Отель».

3.2. Расчет экономической эффективности разработанных рекомендаций

При анализе мотивов предпочтительных работникам выявлено, что работники наиболее восприимчивы к материальным, а также к групповым

мотивом и стимулам. В результате было предпринято разработать следующие рекомендации:

1. Рекомендации, направленные на материальную мотивацию, а именно на разработку положения о премировании.
2. Рекомендации, направленные на укрепление не материальной мотивации, а именно создание четкого ритуала организации приема в «Парк - Отель» новых сотрудников.

Нужно посчитать затраты на данные рекомендации.

На разработку положения о премировании едино разово расходуется 1 000 рублей на оплату затраченного времени работника. На премии в год будет потрачено 104 000 рублей. Годовые премии будут разовые за добросовестное выполнение служебных обязанностей. Итого 105 000 рублей.

Рекомендации на укрепление не материальной мотивации, а именно создание четкого ритуала организации приема новых сотрудников. Расходовать компания будет 30 000 рублей. Рассчитав затраты на разработанные рекомендации можно сделать вывод, что расходовать мы будем 135 000 рублей. Далее рассчитаем расходы на подбор персонала.

Стоимость подбора сотрудников рассчитывается по двум параметрам:

1. Прямые затраты (оплата объявлений о вакансиях, услуг посредников, участия в различных мероприятиях по подбору и адаптации новых работников и т.п.).
2. Косвенные затраты (оплата рабочего времени сотрудников, занятых в подборе и адаптации новых работников; оплата лиц поддерживающих подразделений; стоимость аренды помещения, коммунальных услуг и пр.).

Поиском сотрудников занимается администратор. Для того, что бы поощрить сотрудника на вакансию рассмотрим несколько этапов:

1. Составление объявления
2. Работа с резюме
3. Проведение собеседования
4. Принятие решения

Администратор при составлении объявления потратил 2 часа рабочего времени. Работа с резюме заняла у него 5 часов рабочего времени. На собеседование ушло еще 3 часа. Итого администратор потратил 10 часов.

Возьмем примерное количество рабочих часов в месяц (из расчета 40 часов в неделю) – 160 часов. Заработная плата администратора составляет 15 000 рублей, $15\,000 : 160 = 93,75$ руб. Итого час работы администратора составляет 93 рубля 75 копеек. Можно сделать вывод, что администратор при поиске сотрудника потратил 10 часов рабочего времени, что в денежном выражении составляет $(93,75 * 10 = 937,5$ рублей.) Следовательно, если в 2016 году в организации уволилось 13 человек, то $937,5 * 13 = 12\,187,5$ рублей. К этой сумме добавим, расходы на размещения объявлений о вакансии. Размещение одной вакансии обходится компании в 1 000 рублей, следовательно, $1\,000 * 13 = 13\,000$ руб.

Потери, обусловленные необходимостью обучения и переподготовки новых сотрудников, рассчитываются по формуле:

$$ПО = N \times З. \quad (3.1)$$

где: N – число новых работников, чел.; З. – затраты на обучение одного нового работника, тыс. руб.

$$ПО = 13 * 10\,000 = 130\,000 \text{ тыс. руб.}$$

Итого на обучение сотрудников будет затрачиваться 130 000 рублей.

Если сложить все затраты связанные с текучестью, то получается, что $12\,187,5 + 13\,000 + 130\,000 = 155\,187,5$ рублей.

Далее рассчитаем экономический эффект от разработанных рекомендаций.

Эффект = затраты на текучесть кадров - затраты на разработанные мероприятия.

$$\text{Эффект} = 155\,187,5 - 135\,000 = 20\,187,5 \text{ рублей.}$$

В результате внедрения данных рекомендаций текучесть кадров должна снизиться на 3%, то есть с 11,7 до 8,7%.

Заключение

Целью данной выпускной квалификационной работы был анализ влияния системы мотивации труда персонала на сокращение текучести кадров в ООО «Гранд» гостиницы «Park – Hotel».

Для реализации поставленной цели были выполнены следующие задачи:

- 1) Изучены теоретические и методологические основы мотивации персонала.
- 2) Проанализирована система управления мотивацией персонала на примере ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel»;
- 3) Разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации в ООО «Гранд» гостиницы «Park-Hotel» с целью снижения текучести кадров и рассчитана экономическая эффективность разработанных мероприятий.

Мотивация представляет собой сложный процесс побуждения человека к определенному поведению и деятельности под воздействием внутриличностных и внешних факторов. У не замотивированных сотрудников нет интереса, к какой – либо работе, что вызывает текучесть кадров в организации.

Выявлено, что проблема текучести сотрудников считается одной из основных трудностей компании. Текучесть кадров – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника собственным рабочим местом и в целом организацией. С целью уменьшения текучести кадров необходимо мотивировать сотрудников. В организации должна быть эффективная система мотивации, а мотивация имеет весомую взаимосвязь с организационной культурой. Таким образом, если в организации развитая система мотивации и хорошая корпоративная культура, то текучесть кадров будет намного ниже.

В исследуемой организации были выявлены проблемы системы мотивации персонала, а именно что на предприятии организационная культура имеет определенные недостатки, что влияет и на мотивационную составляющую системы управления персоналом, а так же выявлена высокая текучесть кадров.

Были разработаны практические рекомендации, которые должны снизить текучесть кадров в организации.

Гипотезой исследования послужило предложение о том, что мотивация трудовой деятельности персонала в гостиничном бизнесе имеет такое же большое влияние, как и в любой другой организации. Гипотеза выпускной квалификационной работы подтвердилась. Мотивация – очень важный момент при построении управленческой системы любого бизнеса. В настоящее время, невзирая на интенсивное формирование технологий, улучшение различного рода профессионального оборудования, залогом эффективной деятельности любого предприятия является его штат. Область гостиничного бизнеса можно назвать одним из ярчайших тому примеров, поскольку именно персонал обеспечивает качественный сервис, который в дальнейшем во многом влияет на формирование впечатления об оказанной услуге у потребителя. Для обеспечения эффективной работы персонала работодатель должен большое внимание уделять мотивационному аспекту.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Нормативные правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) № 14-ФЗ от 26 января 1996 года (в ред. Федерального закона от 09.05.2015 № 45-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) № 146-ФЗ от 26 ноября 2001 года (в ред. Федерального закона от 26.11.2014 № 147-ФЗ)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) N 146-ФЗ от 31 июля 1998 года (в ред. Федерального закона от 29.07.2015 № 95-ФЗ и Федерального закона от 02.11.2014 № 127-ФЗ)
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) N 117-ФЗ от 5 августа 2000 года (в ред. Федерального закона от 22.07.2015 №118-ФЗ)
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (в ред. от 30 декабря 2013 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2015. N 1. Ст.3.
6. Закон РФ от 7 февраля 1992 г. N 2300-1 "О защите прав потребителей" // СЗ РФ. 2016. N 3. Ст. 140 (с послед. изм.).
7. Постановление Правительства РФ от 6 мая 2013 г. N 359 "О порядке осуществления наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт без применения контрольно-кассовой техники" // "Российская газета" от 13 мая 2015 г. N 100.

Монографическая литература

8. Алавердов А. Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке; Маркет ДС - Москва, 2015. - 360 с.

9. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2016. - 192 с.
10. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала ; Генезис - Москва, 2014. - 248 с.
11. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
12. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.
13. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала ; Юнити-Дана - Москва, 2016. - 440 с.
14. Барышникова Елена Оценка персонала методом ассесмент-центра; Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2016. - 256 с.
15. Батаршев А. В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи; Академия - Москва, 2014. - 192 с.
16. Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Организация оплаты труда персонала; Проспект - Москва, 2015. - 985 с.
17. Башмаков В. И., Тихонова Е. В. Управление социальным развитием персонала; Академия - Москва, 2015. - 240 с.
18. Брасс А. А. Мотивация . Ласковый кнут и жесткий пряник; Издательство Гревцова - Москва, 2015. - 120 с.
19. Варенов А. В., Исаев С. Ю. Мотивация персонала . Игра или работа; Речь - Москва, 2015. - 160 с.
20. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала ; Гуманитарный центр - Москва, 2015. - 156 с.

- 21.Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
- 22.Ветлужских Елена Мотивация и оплата труда; Альпина Паблишер - Москва, 2016. - 273 с.
- 23.Волосский А. Мотивация и стимуляция труда; Техносфера - Москва, 2015. - 496 с.
- 24.Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала; Речь - Москва, 2014. - 128 с.
- 25.Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
- 26.Егоршин А. П., Зайцев А. К. Организация труда персонала; Инфра-М - , 2016. - 320 с.
- 27.Журавлев П. В. Менеджмент персонала; Экзамен - Москва, 2014. - 448 с.
- 28.Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 416 с.
- 29.Захаров Н. Л., Пономаренко Б. Т., Перфильева М. Б. Управление настроем персонала в организации; Инфра-М - , 2015. - 288 с.
- 30.Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2016. - 64 с.
- 31.Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
- 32.Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.

33. Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Федорова И. А. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала; Проспект - Москва, 2016. - 212 с.
34. Кремер М. Мотивация лошади к достижению высоких результатов. 8 пунктов программы; Аквариум-Принт - Москва, 2015. - 288 с.
Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник; Юрайт - Москва, 2014. - 398 с.
35. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
36. Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала; БХВ-Петербург - Москва, 2015. - 224 с.
37. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
38. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
39. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала. Учебник и практикум; Юрайт - Москва, 2014. - 384 с.
40. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
41. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
42. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект - Москва, 2015. - 534 с.

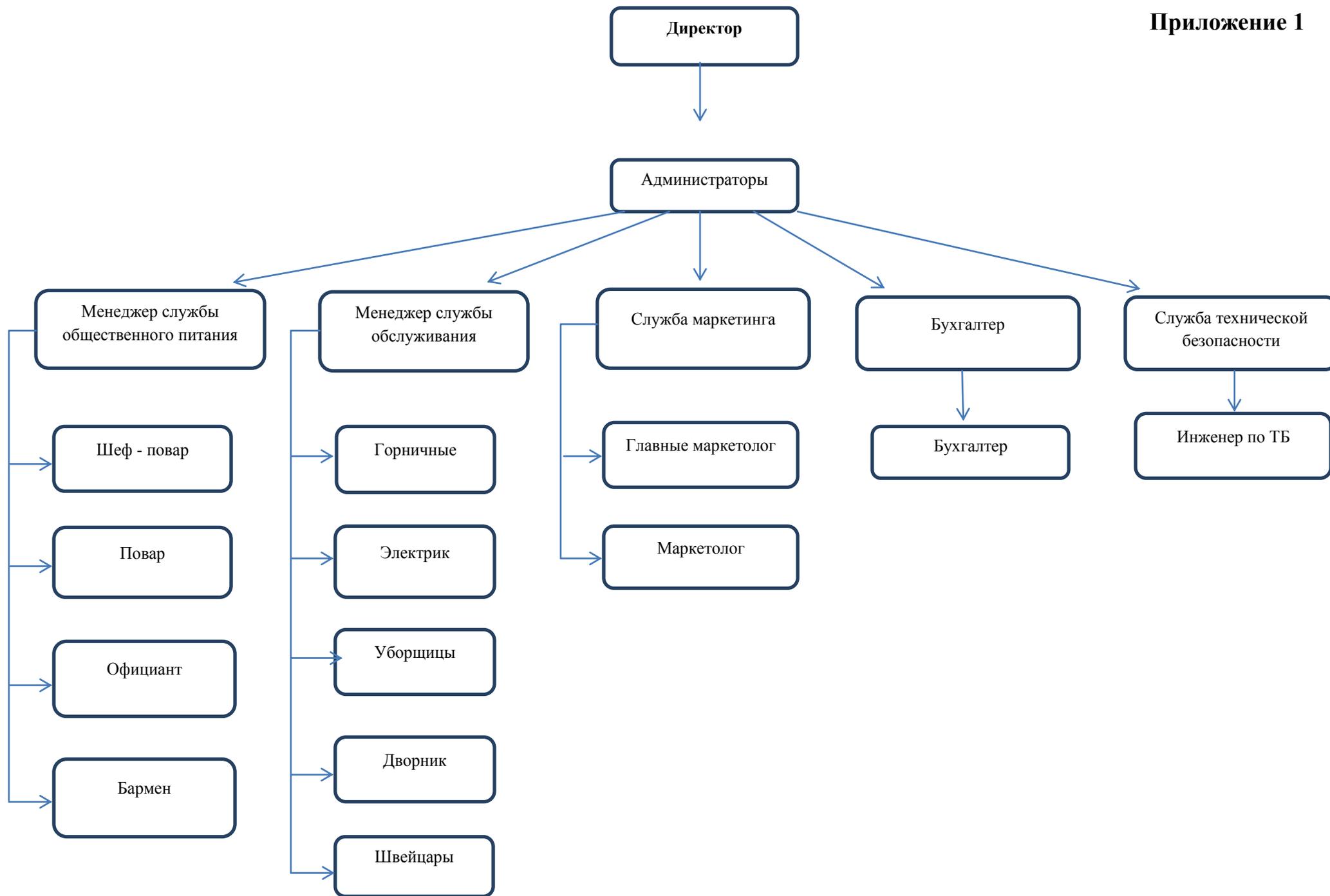
- 43.Обучение персонала ; Равновесие - Москва, 2015. - 184 с.
- 44.Пономарев И. П. Мотивация работой в организации; Едиториал УРСС - Москва, 2014. - 224 с.
- 45.Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. - 2002. - № 1. - С. 50-52.
- 46.Багракова А. Материальная и нематериальная мотивация сотрудников. Роль нематериальных стимулов в системе мотивации // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – №2. – С.21-25.
- 47.Бадаева С. Возможность самореализации как одна из лучших форм мотивации // Управление развитием персонала. – 2010. – №3. – С.38-41.
- 48.Бурмистров А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. - 2002.- № 7. - С. 48-49.
- 49.Варданын И. Мотивационная система персонала // Управление персоналом. – 2011. - № 5
- 50.Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда. // Общество и экономика. - 2000. - № 1. - С. 169-174.
- 51.Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала. // Банковские технологии.- 2002.- №3. - С. 41-44.
- 52.Зайцева Ю.Н. Проект повышения эффективности деятельности управленческого персонала. // Управление развитием персонала. – 2013. – № 2 (22). – с. 100 – 108.
- 53.Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. // Управление персоналом. - 2002. - № 1. - С. 38-41.

- 54.Олехнович М., Макарова Т. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом. // Управление персоналом. - 2011. - №2. - С.47 - 53.
- 55.Управление развитием персонала. – 2014. – № 3 (19). – с. 198 – 204.
- 56.Щукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда. // Управление персоналом. - 2000 - №12. – с.38

Описание электронных ресурсов

- 57.Думченко О.Е., Козлов В.В. Методики оценки эффективности обучения и развития персонала [Электронный ресурс] / – Режим доступа к статье: <http://www.finexpert-training.ru/index.php?ID=196&articleID=354>
- 58.Мудрый А. Персонал учится, компания считает прибыль [Электронный ресурс] / – Режим доступа к статье: http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_2762/
- 59.Подготовка персонала. Оценка результативности подготовки персонала. [Электронный ресурс] / – Режим доступа к статье: <http://www.rostehcert.ru/publications/1240818065>
- 60.Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия [Электронный ресурс] / – Режим доступа к статье: <http://www.smartcat.ru/Personnel/MenedzhmentPersonalaPredpriyatiya.shtml>

Приложение 1



Приложение 2

Состав номерного фонда гостиницы «Парк-Отель»

СТАНДАРТ – 15 номеров

(201,202,203,205,301, 302,303,305,401,402,403,405,501,601,604)

СТОИМОСТЬ: одноместное 4 200 р., двухместное 4 700 р.

Просторные номера выполнены в сине-голубой и красно-бежевой цветовой гамме. Стильная итальянская мебель (шкаф-купе, полка для багажа, трюмо, торшер) кондиционер, индивидуальный сейф, мини бар-холодильник, телефон, ЖК телевизор, многоканальное спутниковое телевидение, доступ в Интернет Wi-Fi. Просторная ванная комната – душ, биде, фен, халат, тапочки, туалетные принадлежности.

СТУДИО – 9 номеров (204,206,207,304,306,307,404,406,407)

СТОИМОСТЬ: одноместное 4 800 р., двухместное 5 300 р.

Номера выполнены в сине-голубых или красно-бежевых тонах. При входе в номер – шкаф купе, полка для багажа и обуви, кондиционер, индивидуальный сейф. Условно номер разделен на две зоны. В спальняной зоне – находится большая двуспальная кровать, прикроватные тумбочки, письменный стол с телефоном, доступ в Интернет. В зоне отдыха – 2 кресла, журнальный столик, торшер, ЖК телевизор, мягкий диван, мини-бар-холодильник, кондиционер, индивидуальный сейф. Ванная комната – роскошная ванна, душ, биде. Фен, халат, тапочки, все туалетные принадлежности.

ЛЮКС – 3 номера (505,504,602)

СТОИМОСТЬ: одноместное 6 000р., двухместное 6 500р.

Комфортабельные однокомнатные люксы, в красно-бежевых тонах. Роскошная итальянская мебель цвета бордо: шкаф-купе, полка для багажа и обуви. Большая 2-х спальная кровать, туалетный столик с зеркалом, диван. В рабочей зоне находится журнальный и письменный столы. Дополнительным интерьером является торшер, итальянские картины.

АППАРТАМЕНТЫ – 3 номера (502,503,603)

СТОИМОСТЬ: одноместное 7 000р., двухместное 7 500р.

Элегантные просторные двухкомнатные номера, в красно-бежевых тонах. Спальная комната меблирована широкой французской кроватью, трюмо, журнальный столик, а также оснащена телефоном, ЖК - телевизором, мини-баром, сейфом, кондиционером. Гостиная обставлена элегантной мягкой мебелью, письменным столом. Ванная комната – роскошная ванна, душ, биде. Фен, халат, тапочки, все туалетные принадлежности.

ПРЕЗИДЕНТСКИЕ АППАРТАМЕНТЫ – 1 номер (605)

СТОИМОСТЬ: одноместное 9 000р., двухместное 9 500р.

(В стоимость президентского апартамента входит: 3 часа сауны, 2 часа бильярда, фрукты в ассортименте).

Анализ организационной культуры в гостинице «Парк-Отель»

Анкета

1 Как Вы поступили на работу?

- а) По объявлению в газете
- б) По рекомендациям знакомых
- г) По направлению Государственной службы занятости
- д) Обратившись в отдел кадров
- е) По направлению частного агентства по трудоустройству
- ж) Другое. _____

2. Проходили ли Вы испытательный срок в начале работы на данном предприятии?

- а) Да
- б) Нет

3. Помог ли вам испытательный срок лучше освоиться на рабочем месте?

- а) Да
- б) Нет

4. С кем из перечисленных сотрудников Вы беседовали при поступлении на работу?

- а) Руководитель организации
- б) Начальник службы кадров
- в) Работник отдела кадров
- г) Руководитель подразделения
- д) Другое _____

5. Есть ли в вашей организации чёткий ритуал приёма новых сотрудников (вручение в день приёма на работу буклета с необходимой информацией, пропуска, справочных телефонов; организация адаптации новичков к условиям работы, включая закрепление наставников; обучение новичков).

- а) Да
- б) Нет

6. Согласны ли Вы с тем, что в каждой фирме должна быть своя организационная культура?

- а) Да
- б) Нет
- в) Не знаю

7. Для Вас организационная культура - это:

- а) Совместный отдых с руководством
- б) Социальная помощь в фирме
- в) Наличие знаков Вашей фирмы
- г) Комплекс традиций и обрядов
- д) Другое _____

8. Есть ли в вашей организации специфический жаргон, особый стиль общения?

- а) Да
- б) Нет

9. Существует ли в вашей организации закреплённые письменно правила поведения, этикет?

- а) Да
- б) Нет
- в) Не знаю

10. Есть ли у вашей организации какой-то лозунг или рекламный слоган?

а) Да

б) Нет

11. Слагаются ли какие-либо легенды о деятельности вашей организации, о её основателях?

а) Да

б) Нет

12. Есть ли у вас в организации какие-либо обряды по поводу окончания обучения, стажировки (торжественное вручение дипломов)?

а) Да

б) Нет

13. Есть ли у вас в организации какие-либо обряды по поводу увольнения с работы, понижения в должности (объявление на доске)?

а) Да

б) Нет

14. Есть ли у вас традиция отмечать День рождения организации?

а) Да

б) Нет

15. Ведётся ли у вас летопись основных событий, дел?

а) Да

б) Нет

16. Организуются ли у вас конкурсы профессионального мастерства среди работников, установлен ли особый ритуал поощрения лучших по профессии?

а) Да

б) Нет

17. Существует ли у вас в организации традиция отмечать Дни рождения сотрудников?

а) Да

б) Нет

18. Есть ли у вашей организации определённая символика?

а) Да

б) Нет

19. Проводятся ли мероприятия по совместному отдыху?

а) Да

б) Нет

в) Не знаю

20. Какого рода?

а) Юбилей работников

б) Экскурсии

в) Спортивные соревнования

г) Выезды на природу

д) Другое

21. Согласны ли Вы с мнением, что совместные обеды работников разных уровней ведут к сближению и проявлению большей заинтересованности в работе?

а) Да

б) Нет

в) Не имеет отношения к работе

22. Хотелось ли бы Вам иметь свою столовую, в которой обедали бы сотрудники разных уровней?

а) Хотелось бы

б) Нет

в) Мне все равно

г) Не имеет значения в работе

- 23. Хотелось ли бы Вам иметь свою униформу, отличающую Вашу организацию?**
- а) Хотелось бы
 - б) Нет
 - в) Мне все равно
 - г) Не имеет значения в работе
- 24. Имеете ли Вы представление о миссии организации?**
- а) Имею
 - б) Смутно
 - в) Не представляю
- 25. Имеет ли место понятие стратегии в Вашей организации?**
- а) Да
 - б) Нет
 - в) Не знаю
- 26. Насколько ясно Вы представляете себе цели своей организации?**
- а) Представляю ясно
 - б) В принципе
 - в) Смутно
 - г) Не представляю
- 27. Откуда Вы получили информацию о целях организации?**
- а) Из беседы с руководителем
 - б) Из документов
 - в) Из бесед с коллегами
 - г) Нет информации
 - д) Из других источников _____
- 28. Учитывается ли Ваше мнение при выборе стратегии и цели фирмы?**
- а) Да
 - б) Иногда
 - в) Чаще нет
 - г) Нет
 - д) Затрудняюсь ответить
- 29. Учитывается ли Ваше мнение при корректировке организационной культуры?**
- а) Да
 - б) Нет
 - в) Затрудняюсь ответить

Приложение 4

Мотивационная анкета сотрудников гостиницы «Парк-отель»

Необходимо ответить на все вопросы в анкете. Не полностью или неверно заполненные анкеты будут считаться недействительными.

1. Пол муж. жен.
2. Возраст 20-25 25-35 35-40 40-50 60
3. Образование: среднее , ср/сп , высшее , н/в
4. Профессия (квалификация) по диплому _____
5. Должность _____
6. Семейное положение: женат (замужем) , холост (не замужем) ,
разведен (а) , гражд. Брак , вдова (вдовец)
7. Дети: есть , количество _____, возраст _____
нет
8. Жилищные условия: комната , отдельная квартира , дом ,
снимаю квартиру, комнату , проживаю в общежитии
9. Средний доход на члена семьи:
ниже 2500 руб. , от 2500-3000 , 3000 –5000 , выше 5000
10. Желательный реальный доход на этой должности:
от 3000-5000 , 5000-7000 , от 7000-10000 , выше 10000

11. Проранжируйте возможные причины, которые могут побудить вас уйти с работы. Оцените каждый пункт по пятибалльной шкале, где 1- совсем не важно, а 5- очень важно. Выбранный балл выделите или подчеркните.

1	Несоответствие работы специальности или квалификации	1 2 3 4 5
2	Неудовлетворенность профессией	1 2 3 4 5
3	Отсутствие перспектив для повышения квалификации	1 2 3 4 5
4	Ненормированный рабочий день	1 2 3 4 5
5	Напряженность норм выработки, завышенные планы	1 2 3 4 5
6	Не устраивает сменность	1 2 3 4 5
7	Физически тяжелая работа	1 2 3 4 5
8	Грязная работа	1 2 3 4 5
9	Вредные условия труда	1 2 3 4 5
10	По состоянию здоровья	1 2 3 4 5
11	Перемена места жительства	1 2 3 4 5

12	По семейным обстоятельствам	1 2 3 4 5
13	Рождение ребенка и уход за ним	1 2 3 4 5
14	Отсутствие продвижения или медленное продвижение по службе	1 2 3 4 5
15	Неудовлетворенность зарплатой	1 2 3 4 5
16	Недостаток или отсутствие жилплощади	1 2 3 4 5
17	Отдаленность места работы от жилья	1 2 3 4 5
18	Отсутствие детсада, яслей	1 2 3 4 5
19	Неудовлетворительные отношения с менеджером или администрацией	1 2 3 4 5
20	Не нравится коллектив	1 2 3 4 5
21	Частые отвлечения от основной работы	1 2 3 4 5
22	Отсутствие социальных гарантий	1 2 3 4 5
23	Своя причина	1 2 3 4 5

Количество ответов с оценкой 1 ___

2 ___

3 ___

4 ___

5 ___

Вид мотивации _____