

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Факультет «Международный»
Кафедра «Международный менеджмент»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

Директор ООО «Первая
арматурная компания»

Н.В. Безукладичная
2016г.



ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой
«Международный менеджмент»,
д.э.н., доцент.

Ю.В.Бабанова
07.06.2016г.

Совершенствование системы управления мотивацией в ООО «Гранд
Отель ВИЗИТ» с учетом международного опыта

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ- 080200.62.2016.895.ПЗ.ВКР

Консультант
по экономической части работы,
к.э.н., доцент

М.И. Соколова
03.06.2016г.

Руководитель работы,
старший преподаватель

Л.Ф. Морозова
04.06.2016г.

Автор работы
студент группы Mn-441

А.И.Прокопенко
04.06.2016г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель

Р.А. Алабугина
06.июня 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Факультет	<u>«Международный»</u>
Кафедра	<u>«Международный менеджмент»</u>
Направление	<u>«Менеджмент»</u>

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
«Международный менеджмент»
 Ю.В. Бабанова
2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу студента

Прокопенко Анастасии Игоревны

Группа Мн-441

1 Тема работы «Совершенствование системы управления мотивацией в
ООО «Гранд Отель ВИЗИТ» с учетом международного опыта» утверждена
приказом по университету от 15.04 2016 г. № 661

2 Срок сдачи студентом законченной работы 14 июня 2016 г.

3 Исходные данные к работе

Анализ деятельности проводится на основании:

- учредительных документов,
- внутренних документов организации, в том числе:
 - схем документооборота и организационной и производственной структур;
 - нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность организаций.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

- провести анализ внешней среды;
- провести анализ внутренней среды;
- рассмотреть понятие и сущность мотивации персонала;

- изучить способы стимулирования персонала;
- исследовать международный опыт мотивации персонала;
- разработать проект внедрения усовершенствованной системы мотивации персонала;
- дать оценку эффективности новой системы мотивации.

5 Иллюстративный материал

Раздаточный материал на листах, электронная презентация в системе Power Point размером

Общее количество иллюстраций 17

6 Дата выдачи задания 13.10.2015

Руководитель работы Л.Ф.Морозова

Задание принял к исполнению А.И.Прокопенко

7 Консультанты по работе

Наименование глав ВКР	Консультанты по главам работы	Задание выдал	Задание принял
Стратегический анализ ООО «Гранд Отель ВИЗИТ»	Л.Ф.Морозова	<u>Л.Ф.Морозова</u>	<u>Л.Ф.Морозова</u>
Теоретические основы системы управления мотивацией	Л.Ф.Морозова	<u>Л.Ф.Морозова</u>	<u>Л.Ф.Морозова</u>
Совершенствование системы управления мотивацией на примере ООО «Гранд Отель ВИЗИТ»	М.И.Соколова	<u>М.И.Соколова</u>	<u>М.И.Соколова</u>

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
Выбор темы	10.10.2015	Выполнено
Подбор литературы	21.11.2015	Выполнено
Написание главы 1	15.02.2016	Выполнено
Написание главы 2	11.03.2016	Выполнено
Написание главы 3	04.04.2016	Выполнено
Написание всего проекта	30.05.2016	Выполнено
Первое чтение рукописи	01.06.2016	Выполнено
Переработка проекта	13.06.2016	Выполнено
Предзащита	14.06.2016	Выполнено

Заведующий кафедрой



Ю.В.Бабанова

Руководитель работы



Л.Ф.Морозова

Студент



А.И.Прокопенко

АННОТАЦИЯ

Прокопенко А.И. Совершенствование системы управления мотивацией в ООО «Гранд Отель ВИЗИТ» с учетом международного опыта. – Челябинск ЮУрГУ, Мн - 441; 2016. – 101 с., 18 ил., 29 табл., Библиогр.список – 50 наим., 3 прил.

Актуальность представленного исследования обусловлена тем, что мотивация персонала является важным показателем готовности к эффективному осуществлению профессиональных функций, на основе изучения мотивационной направленности, заинтересованности в практических результатах своей профессиональной деятельности.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта внедрения усовершенствованной системы мотивации в ООО «Гранд Отель Визит» с учетом международного опыта.

Объект исследования – система мотивации персонала ООО «Гранд Отель Визит».

Основная тема характеризуется применением современных, международных методов совершенствования системы управления мотивацией, для повышения конкурентоспособности предприятия.

В первой главе дана организационно-экономическая характеристика предприятия, проведен анализ и оценка действующей системы мотивации, проведен анализ проблем управления предприятием.

Во второй главе рассмотрены понятие и сущность мотивации персонала, изучены способы стимулирования персонала, исследован международный опыт мотивации персонала.

В третьей главе разработаны пути внедрения усовершенствованной системы мотивации персонала, дана оценка эффективности новой системы мотивации.

Результатом работы является разработка проекта внедрения усовершенствованной системы управления мотивации персонала.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ООО «ГРАНД ОТЕЛЬ ВИЗИТ»...	8
1.1 Анализ внешней среды.....	8
1.2 Анализ внутренней среды.....	20
ГЛАВА 2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ.....	43
2.1 Понятие и сущность мотивации персонала.....	43
2.2 Способы стимулирования персонала.....	50
2.3 Международный опыт мотивации персонала.....	58
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАННОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ГРАНД ОТЕЛЬ ВИЗИТ».....	65
3.1 Пути совершенствования системы мотивации предприятия.....	65
3.2 Оценка эффективности новой системы мотивации.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	87
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура отеля «Гранд Отель Визит»	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Положение «Об организации внутрифирменного обучения персонала» «Гранд Отель Визит».....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Ученический договор «Гранд Отель Визит».....	97

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время особенно усилилось внимание к проблеме мотивации как функции управления, с помощью которой руководство любого учреждения побуждает работников действовать наиболее эффективно для обеспечения трудового процесса в соответствии с намеченным планом.

Мотивация есть процесс сопряжения целей организации и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих (управленческий аспект), с другой стороны – это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и организации (экономический аспект).

Для эффективного использования мотивации в целях усиления управленческого воздействия необходимо хорошо представлять ее сущность, то есть потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки. Актуальность представленного исследования обусловлена тем, что мотивация персонала является важным показателем готовности к эффективному осуществлению профессиональных функций, на основе изучения мотивационной направленности, заинтересованности в практических результатах своей профессиональной деятельности. На основе этого была выбрана тема исследования: «Особенности проектирования системы мотивации персонала организации».

Объект исследования – система мотивации персонала ООО «Гранд Отель Визит».

Предмет исследования – проектирование системы мотивации персонала в организации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта внедрения усовершенствованной системы мотивации персонала в ООО «Гранд Отель Визит» с учетом международного опыта.

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- провести анализ внешней среды;
- провести анализ внутренней среды;

- рассмотреть понятие и сущность мотивации персонала;
- изучить способы стимулирования персонала;
- исследовать международный опыт мотивации персонала;
- разработать проект внедрения усовершенствованной системы мотивации персонала;
- дать оценку эффективности новой системы мотивации.

Теоретической основой исследования является отечественная и зарубежная литература по проблемам управления персоналом таких авторов, как Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Кибанов А.Я., Уткин Э.А., Чиркин В.Е., Шекшня С.В., публикации в специальных периодических изданиях, таких как «Служба кадров и персонал», «Менеджмент в России и за рубежом», «Управление персоналом» и др [12, 15, 22, 28, 38].

При написании выпускной квалификационной работы были применены различные методы исследования, а именно: изучение литературы, анализ нормативных документов, анкетирование, опрос, наблюдение, сравнение.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, заключения, библиографического списка, приложений.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы, определены цели и задачи, объект и предмет работы, определена теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе дана организационно-экономическая характеристика предприятия, проведен анализ и оценка действующей системы мотивации, проведен анализ проблем управления предприятием.

В второй главе рассмотрены понятие и сущность мотивации персонала, изучены способы стимулирования персонала, исследован международный опыт мотивации персонала.

В третьей главе разработаны пути внедрения усовершенствованной системы мотивации персонала, дана оценка эффективности новой системы мотивации.

В заключении сделаны выводы по проведенному исследованию.

ГЛАВА I АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ ООО «ГРАНД ОТЕЛЬ ВИЗИТ»

1.1 Анализ внешней среды

ООО «Гранд Отель Визит» занимается гостинично-ресторанной деятельностью.

Отель был официально открыт для гостей 20 февраля 2007 года. ООО «Гранд Отель Визит» представляет собой десятиэтажное здание, расположенное в городском сосновом бору, в 10 минутах езды от центральной площади Челябинска, где сосредотачивается вся культурная и деловая жизнь города. Благодаря удачному расположению, развитой инфраструктуре и современной технической оснащенности бизнес- отель пользуется популярностью среди не только российских, но и зарубежных бизнесменов и туристов.

Номерной фонд ООО «Гранд Отель Визит» состоит из 97 комфорtabельных номеров категорий «стандарт», «повышенной комфортности», «люкс», «элеганс-сьют» от 15 до 70 кв.м. Вместимость гостиницы – мест. В каждом номере гостиницы находится кондиционер, удобная мебель, современно оснащенная ванная комната, кабельное телевидение, телефон с прямым междугородним и международным доступом, проводной и беспроводной Wi-Fi Интернет, мини-бар, сейф индивидуального пользования.

В отеле ежедневно работает ресторан европейской кухни, караоке-бар, лобби-бар, и летний ресторан (открыт с мая по сентябрь).

ООО «Гранд Отель Визит» предлагает гостям целый спектр различных услуг:

- room-service (круглосуточное обслуживание в номерах);
- встреча/проводы в/из аэропорта;
- хранение багажа;
- сейф в каждом номере;
- услуги химчистки и прачечной;
- заказ такси, охраняемая парковка;
- касса авиа- и ж/д билетов;

- заказ экскурсий;
- массаж;
- бильярд;
- банкомат;
- пункт обмена валюты;
- сувенирный киоск;
- свежая деловая пресса;
- переводчик;
- галерея современного искусства «10'06»;
- доставка цветов;
- автомат для чистки обуви;
- оплата сотовой связи;
- прокат зонтов;
- предоставление Библии и Корана в номер.

Также, «Гранд Отель Визит» оказывает профессиональную помощь клиентам в организации тренингов, семинаров, конференций, бизнес-встреч, кофе-брейков и праздничных концертных банкетов, которые зачастую закрывают различные деловые мероприятия. К услугам гостей представлены 4 конференц-зала, вместимостью от 20 до 150 человек.

Миссия организации: «Мы предоставляем нашим гостям широкий ассортимент высококачественных продуктов и услуг, гарантируем обеспечение сервиса экстра-класса и превзойдённые ожидания гостей».

Указанные на рисунке 1 цели являются логически взаимосвязанными и взаимозависимыми, что позволяет сделать вывод о перспективе их реализации.

Цели рассматриваются по четырём направлениям:

- Финансовые цели;
- Маркетинговые цели;
- Цели бизнес-процессов;
- Цели связанные с персоналом.

На рисунке 1 представлена система целей «Гранд Отель Визит».

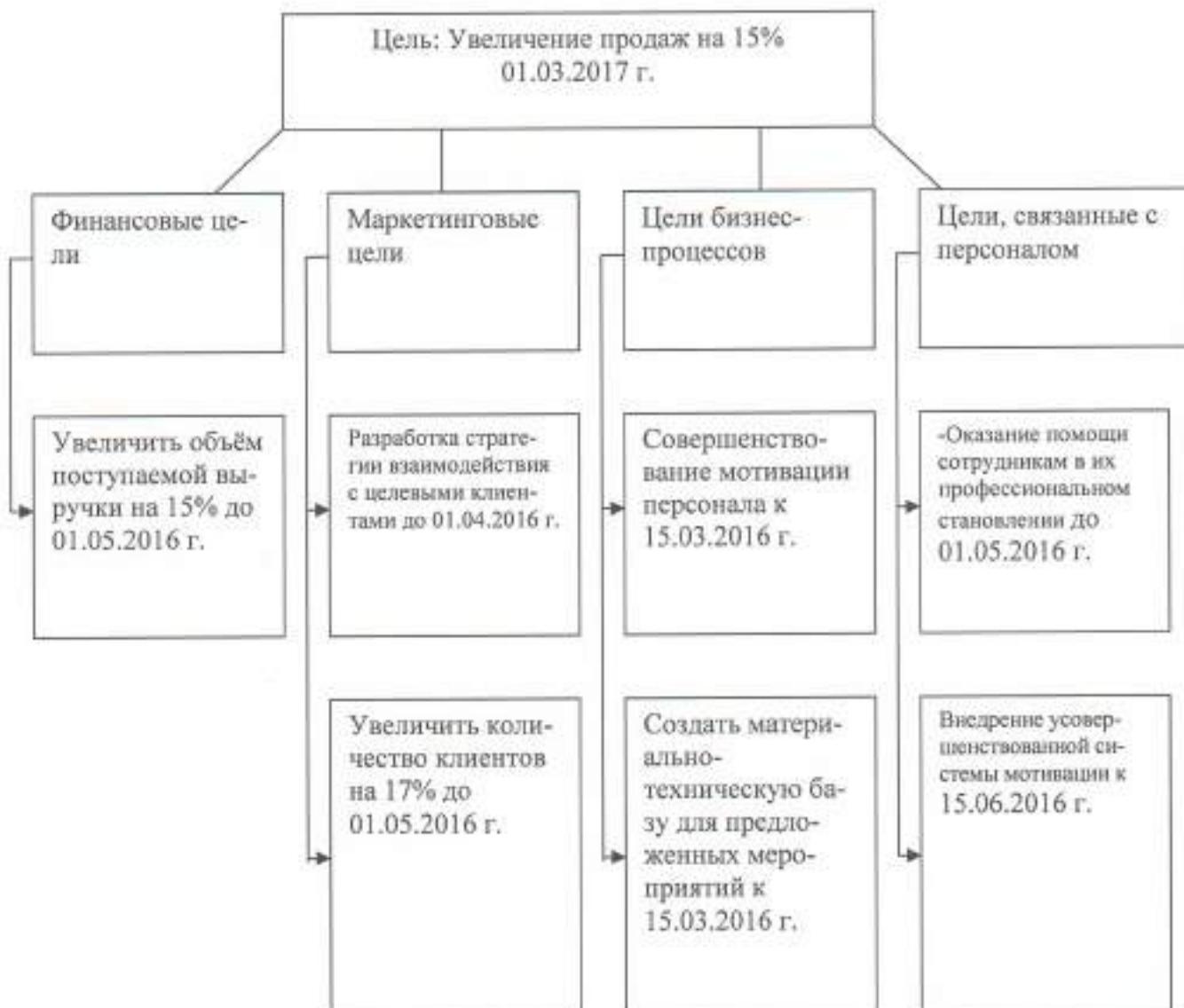


Рисунок 1 – Система целей «Гранд Отель Визит»

Проведём анализ внешнего окружения.

Внешнее окружение организации включает в себя элементы макро и микросреды. Эти элементы оказывают определённое влияние на деятельность организации и для их анализа применяются различные методики. В целях анализа макроокружения общепринято применять методику PEST-анализа, основанную на оценке политических, экономических, социальных и технологических факторов.

«Р» – политические факторы оказывают существенное влияние на деятельность «Гранд Отель Визит». К числу политических факторов, действующих на организации подобные исследуемой, можно отнести: мировую геополитическую ситуацию, политическую ситуацию в стране, изменения налогового, отраслевого

законодательства.

Мировая геополитическая ситуация в настоящее время оказывает крайнее неблагоприятное воздействие на деятельность предприятий сферы услуг. Воздействие данного фактора на деятельность «Гранд Отель Визит» можно определить на уровне «-4» баллов по шкале от «-5» до «+5».

Политическая ситуация в России в настоящее время относительно стабильна, но вместе с тем. Воздействие данного фактора на деятельность «Гранд Отель Визит» можно определить на уровне «+3» баллов по шкале от «-5» до «+5».

Существенное влияние на деятельность «Гранд Отель Визит» оказывают изменения налогового законодательства. В частности, у предприятия возникли сложности с уплатой налогов в 2014 году, что отрицательно сказалось на динамике чистой прибыли предприятия и выразилось в убыточности деятельности. Однако в 2015 году ситуацию удалось нормализовать. Воздействие данного фактора на деятельность «Гранд Отель Визит» можно определить на уровне «-4».

«Е» – к экономическим факторам, оказывающим воздействие на деятельность «Гранд Отель Визит» можно отнести: изменения экономической ситуации, динамика курса валют, изменение доходов.

Изменения в экономической ситуации оказывают отрицательное воздействие на деятельность всех субъектов бизнеса, поскольку изменения оказывают существенное влияние на уровень доходов экономических субъектов. Спрос на подобные услуги имеет тенденцию к снижению. Воздействие данного фактора на деятельность «Гранд Отель Визит» можно определить на уровне «-3».

Динамика курсов валют оказывает отрицательное воздействие на предприятия, которые ориентированы на оказание гостиничных услуг. Воздействие данного фактора на деятельность «Гранд Отель Визит» можно определить на уровне «-4».

Изменение доходов населения приводит к сокращению спроса на услуги, являющихся клиентами «Гранд Отель Визит», что отражается и на объемах продаж оказываемых услуг. Воздействие данного фактора на деятельность «Гранд Отель Визит» можно определить на уровне «-3».

Изменение ставок ввозных пошлин на иностранную продукцию сильно косну-

лось деятельности «Гранд Отель Визит», поскольку отель широко использует в своей деятельности импортные компоненты. Воздействие данного фактора на деятельность «Гранд Отель Визит» можно определить на уровне «-5».

«S» – социальные факторы, к числу которых относятся: изменения потребительских предпочтений, изменение требований к качеству услуг.

Изменения потребительских предпочтений в отношении гостиничных услуг, вызванные сложившейся ситуацией оказывают существенное влияние на предприятия. Вместе с тем, воздействие данного фактора на деятельность «Гранд Отель Визит» можно определить на уровне «+3», поскольку в ассортименте услуг присутствуют востребованные рынком услуги, о чём свидетельствует положительная динамика объёмов продаж.

Изменение требований к качеству оказываемых услуг проявляется в более ответственном подходе к данному выбору. Воздействие данного фактора на деятельность «Гранд Отель Визит» можно определить на уровне «+1», поскольку сформированный ассортимент услуг позволяет обеспечивать положительную динамику продаж.

«Т» – технологические факторы, к числу которых были отнесены: изменение рекламных технологий.

Воздействие фактора изменения рекламных технологий на деятельность «Гранд Отель Визит» можно определить на уровне «-5», поскольку предприятие слабо ориентировано на реализацию рекламных технологий.

Перечисленные результаты оценки влияния отдельных факторов макросреды на «Гранд Отель Визит» обобщены в матрице PEST-анализа и представлены в таблице 1, в которой сведены все ключевые факторы внешней среды, положительно или отрицательно оказывающие влияние на деятельность исследуемого бизнеса.

Общий балл влияния на «Гранд Отель Визит» со стороны рассмотренных факторов оценивается на уровне «-24» балла, что позволяет сделать вывод о существенном негативном воздействии среды на бизнес отеля. PEST-анализ приведен в таблице 1.

Таблица 1 – PEST-анализ «Гранд Отель Визит»

Элементы внешней среды (PEST-факторы)	Оценки в баллах										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
P – политические факторы											
1. Мировая geopolитическая ситуация	X										
2. Политическая ситуация в стране									X		
3. Изменения налогового законодательства		X									
4. Изменения отраслевого законодательства			X								
E – экономические факторы											
5. Изменения экономической ситуации			X								
6. Динамика курса валют		X									
7. Изменение доходов населения				X							
8. Изменение ставок ввозных пошлин на иностранную продукцию	X										
S – социальные факторы											
9. Изменения потребительских предпочтений в отношении ассортимента услуг									X		
10. Изменение требований к качеству услуг						X					
11. Изменения требований к местам оказываемых услуг										X	
T – технологические факторы											
12. Изменения технологий в рабочем процессе		X									
13. Изменения рекламных технологий	X										
Итого:	-15	-12	-6	-2	0	0	1	0	6	4	0

Анализ внешних факторов для «Гранд Отель Визит» показал, что совокупное влияние факторов внешней среды на действующий бизнес носит отрицательный характер «–24». Отрицательные значения влияния внешней среды на бизнес предприятия связано в основной мере с негативным влиянием мировых geopolитических, а также слабым использованием маркетинговых инструментов и технологий. Также отрицательное воздействие на деятельность предприятия оказывает изменение налогового законодательства, динамика курсов валют и вынужденных изменений в технологическом процессе. Наибольшее положительное воздействие на действующий бизнес оказывают социальные факторы, связанные с изменениями потребительских предпочтений, требований к качеству и местам гостиничных услуг. Внешняя социальная среда отчасти сглаживает отрицательное влияние других факторов. Соответственно оптимально разработанная бизнес-стратегия развития ООО «Гранд Отель Визит» должна опираться именно на данные факторы.

Оценить микроокружение организации возможно с помощью модели анализа 5 конкурентных сил Портера, которые показывают влияние конкурентов, потребителей и поставщиков на деятельность предприятия, как показано на рисунке 2.



Рисунок 2 – Анализ пяти конкурентных сил Портера

Сила влияния потребителей.

В настоящее время бизнес-отель «Гранд Отель Визит» пользуется большой популярностью среди российских и зарубежных гостей, загрузка отеля практически всегда полная. И, хотя, отель с каждым годом всё более совершенствуется, уровень конкуренции на данном рынке достаточно высок, и есть риск ухода существующих и потенциальных клиентов к конкурентам.

Потребители отеля делятся на 3 основные группы, как показано на рисунке 3:

– клиенты – люди со средним заработком, приезжающие в г. Челябинск для посещения друзей/ родственников или с целью знакомства с городскими музеями, памятниками и т.д. В основном, занимают номера категорий «Эконом» и «Стандарт». Составляют 30 % от всех клиентов отеля;

– корпоративные клиенты – деловые люди, приезжающие в город в целях встреч с партнёрами по бизнесу. Такие поездки носят развлекательный и деловой

характер. Клиенты данной группы занимают номера категорий «Стандарт», «Повышенной комфортности», иногда «Люкс». Составляют 50% от всех клиентов;

– VIP-клиенты – артисты, политически деятели, крупные бизнесмены, а также, люди с заработком выше среднего, предпочитающие эксклюзивный отдых и сервис высшего уровня. Такие гости занимают номера категорий «Люкс», «Сьют». Составляют 20%.

Возможностью со стороны потребителей для отеля является расширение клиентской базы. Соотношение клиентов отеля «Гранд Отель Визит» представлено на рисунке 3.

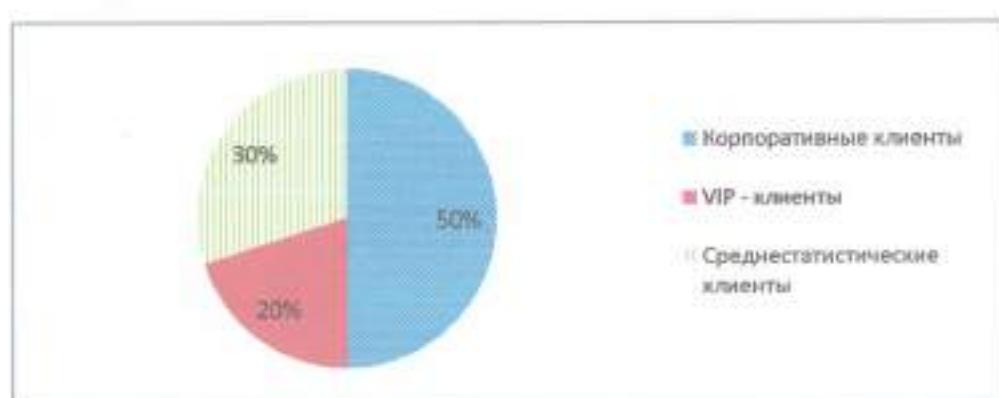


Рисунок 3 – Соотношение клиентов отеля «Гранд Отель Визит»

Также, для отеля важно количество удовлетворённых гостей, ведь именно от этого зависит расширение клиентской базы, привлечение новых гостей, и количество постоянных клиентов. Степень удовлетворённости гостей представлена на рисунке 4.

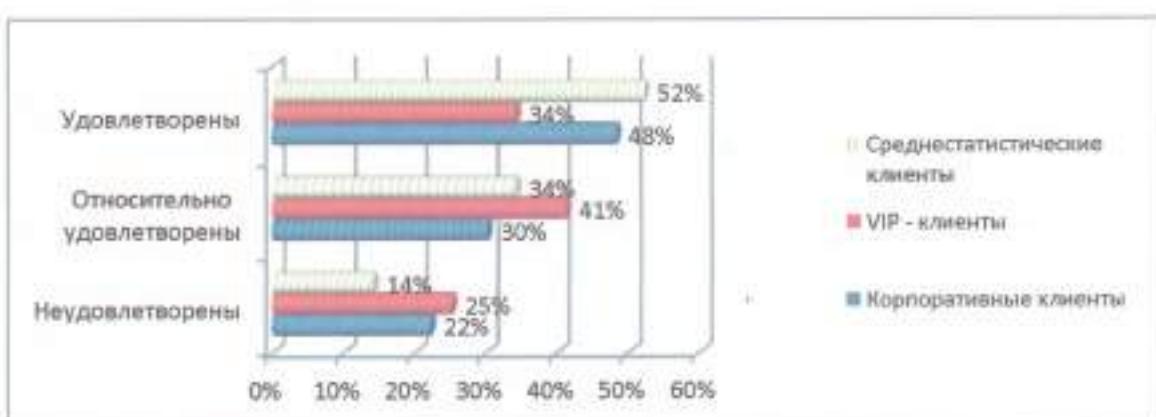


Рисунок 4 – Степень удовлетворённости гостей отеля «Гранд Отель Визит»

Предыдущая диаграмма показывает, что количество удовлетворённых гостей превышает количество неудовлетворённых, но, тем не менее, в связи с высоким уровнем конкуренции на рынке, отелю необходимо свести этот процент до минимума.

Далее рассмотрим причины неудовлетворённости гостей пребыванием в отеле и представим данные на рисунке 5.

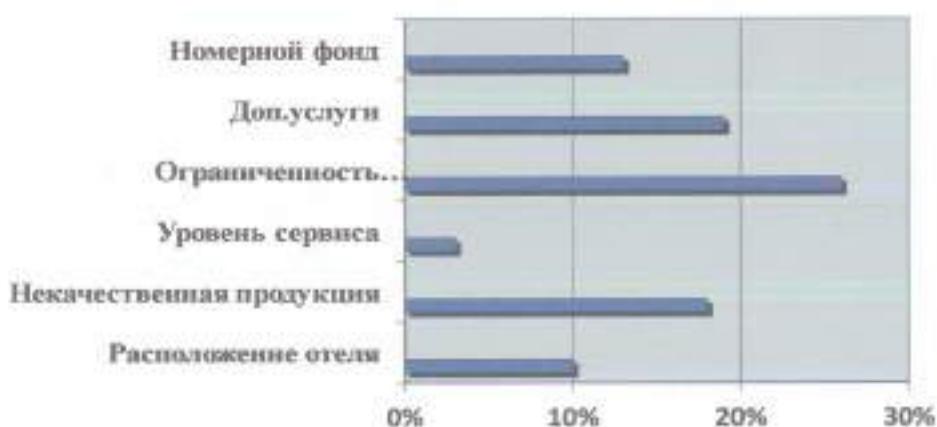


Рисунок 5 – Причины неудовлетворённости гостей

Данная диаграмма показывает, что наибольшее недовольство у гостей вызывает ограничение их некоторых возможностей (запрет курения в гостинице, запрет на свой алкоголь в заведениях отеля) – 23%, уровень сервиса вызывает недовольство у % гостей, претензии к качеству продукции (ресторанная еда, оборудование для проведения конференций и т.д.) составляют 18%, неудовлетворённость номерным фондом (некомфортные номера, отсутствие необходимых принадлежностей) составляет 19%, неудобное расположение отеля – 8% и доп.услуги отеля – 19%. Следует сделать вывод, что больше внимания необходимо обратить на работу обслуживающего персонала, т.к. претензии к уровню сервиса наиболее высоки. Далее рассмотрим силу влияния поставщиков.

Сила влияния поставщиков.

Отель «Гранд Отель Визит» сотрудничает с прямыми поставщиками, надёжными и хорошо зарекомендовавшими себя в течение длительного времени. Сбоев

в работе практически не бывает, отношения с поставщиками стабильные, существует гарантия поставки продуктов исключительно высшего качества. Угроза внезапного ухода поставщиков к конкурентам практически отсутствует, т.к. отель рассчитывает на долгосрочное сотрудничество, и закрепляет его путём заключения договоров.

Услугами поставщиков пользуется, в основном, ресторанный служба. Необходимо, чтобы каждый день в отель поставляли свежие продукты высокого качества. За этим процессом следят бар-менеджер, шеф-повар и руководитель рестораниной службы. Выдвигаются следующие требования к поставляемому товару:

- продукты должны соответствовать требованиям нормативной и технической документации и сопровождаться документами, подтверждающими их качество и безопасность;
- продукты должны поставляться в фирменной таре производителя;
- консервы, напитки и др. товар должен быть поставлен без нарушения герметичности ёмкостей;
- предпочтение отдается наиболее известным маркам и качественному товару.

Потеря даже основных и крупных поставщиков не является для отеля серьёзной угрозой, т.к. в настоящее время на рынке достаточно много конкурентоспособных компаний, готовых предложить товары хорошего качества и по приемлемым ценам.

Угроза появления новых конкурентов.

Потенциальные конкуренты для «Гранд Отель Визит» не представляют большой угрозы, т.к. рынок индустрии гостеприимства очень насыщен. Быстро вырасти, закрепиться на нём, завоевать хорошую репутацию и переманить клиентов будет очень сложно. Хотя, в настоящее время на рынке Челябинска занимают лидирующие позиции именно новые отели, открывшиеся за последние 5 – 6 лет, а старейшие отели Челябинска («Малахит», «Южный Урал») отошли на второй план, угроза появления новых конкурентов присутствует. Рассмотрим уровень конкуренции на рынке.

Уровень конкуренции на рынке.

Уровень конкуренции на данном рынке достаточно высок, но бизнес-отель «Гранд Отель Визит» за 6 лет существования смог укрепиться, занять хорошие позиции и составить конкуренцию лучшим отелям Челябинска.

Наиболее крупными конкурентами «Гранд Отель Визит» являются отели «Холидей Инн» и «Видгоф», которые появились немного позже, но тоже успели закрепиться на рынке и хорошо зарекомендовать себя среди потребителей.

Сравним данные компаний по нескольким позициям (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительный анализ компаний гостиничных услуг

	«Гранд Отель Визит»	«Холидей Инн»	«Видгоф»	«Малахит»
1	2	3	4	5
1. Месторасположение (расстояние до центра)	5	4	5	5
2. Известность	3	4	5	5
3. Быстроота и качество обслуживания	5	5	4	4
4. Номерной фонд	4	3	5	5
5. Доп.услуги	3	4	5	4
Общая оценка (баллы)	20	20	24	23

На основании проведённого сравнительного анализа можно сделать вывод, что лидирующую позицию занимает отель «Видгоф», т.к. обладает наибольшей известностью, имеет большое количество номеров, а также, оказывает спектр разнообразных услуг и располагается близко к центру. Гостиница «Малахит» также занимает лидирующее место в данной отрасли, т.к. является самой известной и крупной гостиницей Челябинска (407 номеров) и располагается почти в центре города. Однако, по оформлению номеров, предоставлению дополнительных услуг и уровню сервиса уступает более современным отелям. «Гранд Отель Визит» и «Холидей Инн» тоже являются одними из лучших на данном рынке, имеют свои преимущества, немного уступая «Видгоф» и «Малахиту». Вообще, на рынке Челябинска действуют около 120 отелей (в том числе, мини-отели). Некоторые из них по определённым показателям даже превосходят вышеупомянутые отели, но,

тем не менее, это не даёт повода возводить их в ранг сильных конкурентов. Доли компаний на рынке гостиничных услуг представлены на рисунке 6.

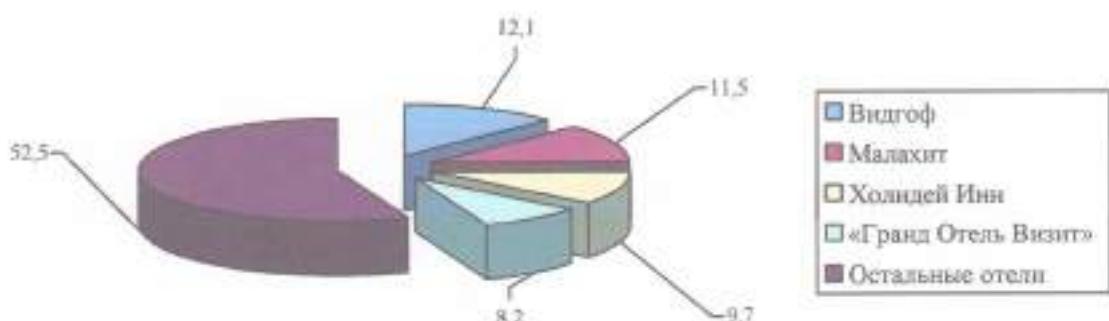


Рисунок 6 – Занимаемые доли компаниями на рынке гостиничных услуг

Таким образом, «Гранд Отель Визит» занимает 8,2% рынка Челябинска. Это неплохой показатель, особенно, если учесть, что 52,5% делят между собой около 100 отелей. Тем не менее, «Гранд Отель Визит» должен стремиться к развитию, и завоёвывать место лидера на данном рынке.

Угроза появления товаров- заменителей.

Данная угроза существует всегда, т.к. в качестве альтернативы большому и комфортабельному отелю, открываются мини-отели, номерным фондом в 8-6 номеров, либо сдаются квартиры. В целях экономии некоторые потребители предпочитают именно такие варианты. Но, в общем, данная угроза не очень существенна, т.к. такие клиенты, как правило, относятся к первой группе, и приносят отелю минимальную прибыль.

Таким образом, проведённый анализ позволил определить, что «Гранд Отель Визит» функционирует на рынке гостиничных услуг. Организация имеет ряд преимуществ, связанных с организацией и особенностями действующего формата бизнеса, что позволяет ей удерживаться на рынке. Вместе с тем, существует ряд факторов, препятствующих «Гранд Отель Визит» занять более весомые рыночные позиции и обеспечивать желаемый уровень рентабельности бизнеса. К числу этих факторов были отнесены: затраты, маркетинговая политика.

1.2 Анализ внутренней среды

Для того, чтобы определить, какие направления деятельности отеля следует развивать, а от каких необходимо отказаться в рамках конкуренции на рынке гостиничных услуг г. Челябинска, проанализируем «Гранд Отель Визит» по модели BCG.

Матрица BCG – это один из известных методов анализа продуктов компании. С её помощью определим основные продукты (услуги) отеля «Гранд Отель Визит», и распределим их по четырём областям, что отражено в таблице 3.

Таблица 3 – Матрица BCG для отеля «Гранд Отель Визит»

Звезда Стратегия: инвестировать для роста. Номерной фонд отеля.	Трудные дети Стратегия: инвестировать или сократить. Дополнительные услуги отеля.
Дойная корова Стратегия: продолжать доить. Ресторанная служба.	Собака Стратегия: сократить. Агентство «Гранд Отель Визит»

Таким образом, матрица BCG состоит из четырёх квадратов: звёзды, дойные коровы, трудные дети и собаки. Далее проанализируем, почему именно к данным областям мы отнесли определённые услуги отеля. Услуги отеля приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Характеристика основных услуг отеля «Гранд Отель Визит»

Название «квадрата»	Описание услуги
1	2
1. Звезда 2. Дойная корова	<p>К данной области можно отнести номерной фонд отеля, т.к. он приносит наибольшую прибыль (около 100 млн. руб. в год). Особенno VIP- клиенты, проживающие в номерах категорий «Люкс» и «Сьют», требующие наибольшего комфорта и высокого уровня сервиса. Такие гости готовы платить большие деньги за превосходжение отелем их ожиданий.</p> <p>К Данной области относится ресторанная служба отеля, также приносящая большую прибыль (около 90 млн. руб. в год). Гости могут выбрать наиболее комфортную обстановку для обеда, времяпрепровождения с друзьями/ коллегами, воспользовавшись услугами ресторана, паба, караоке или room-service.</p>

Продолжение таблицы 4

1	2
3. Трудные дети	К данной области относятся дополнительные услуги отеля. Лишь немногие из них пользуются популярностью и приносят прибыль, но небольшую (около 7 млн. руб. в год). Возможно, некоторые из них целесообразно сократить, а другие инвестировать для развития.
4. Собаки	К данной области относится агентство «Гранд Отель Визит», занимающееся продажей ж/д и авиабилетов, а также, различных турсов. Данное направление не приносит отелю большой прибыли, т.к. рынок туристических услуг перенасыщен, и существуют наиболее крупные конкуренты, предоставляющие потребителям более широкий спектр услуг.

Проведя данный анализ можно сделать вывод, что «звезды»- номерной фонд, приносят отелю основную прибыль, следовательно, нуждаются в дальнейшем финансировании для поддержания конкурентоспособности. «Трудные дети» - дополнительные услуги отеля тоже необходимо финансировать, чтобы в перспективе они могли приблизиться к «звездам» и приносить отелю большую прибыль. Сделать это возможно за счёт сокращения «собак» («Гранд Отель Визит»).

Анализ факторов внутренней среды отеля «Гранд Отель Визит» возможно провести с помощью концепции 7sMcKinsey и SNW-анализа. Модель 7sMcKinsey наиболее целостным образом описывает следующие факторы успеха компании: стратегию, структуру, персонал, ценности, систему.

Ценности.

Ценности организацию показывают её сущность, отражают то, во что она верит, общие убеждения и отношения. К ценностям «Гранд Отель Визит» можно отнести честность, открытые коммуникации, равенство, клиентаориентированность, порядочность, лояльность, индивидуальный подход к гостям.

Миссия организации: «Мы предоставляем нашим гостям широкий ассортимент высококачественных продуктов и услуг, гарантируем обеспечение сервиса экстра-класса и превзойдённые ожидания гостей».

Видение: путем предоставления инновационных услуг, качества и довольства клиентов стать лидером данной сферы.

Ценности: нацеленность на итоговый результат, стремление к развитию и созданию нового, создание доверия, комплексный подход к решению задач, профессионализм и ответственность, доступность и открытость.

Стратегия.

Стратегией «Гранд Отель Визит» является стратегия дифференциации.

Цель ее – удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты.

Стратегия «Гранд Отель Визит» направлена на совершенствование деятельности, т. е. достижение сервиса высшего уровня для привлечения большого количества VIP-гостей, а также, повышение уровня отеля до пятизвездочного.

Структура.

Организационная структура «Гранд Отель Визит» - линейно-функциональная, и является достаточно эффективной. В компании присутствуют все необходимые подразделения, соответствующие её специфике.

При такой структуре все подразделения и отделы отеля подчиняются генеральному директору. В процессе разработки отдельных вопросов и подготовки соответствующих решений линльному руководителю содействует специальный аппарат, который состоит из функциональных подразделений.

Организационная структура отеля «Гранд Отель Визит» представлена в Приложении А.

Подразделения сформированы в зависимости от выполняемых функций.

Каждая служба/подразделение отеля чётко выполняют свои функции, и в процессе работы активно коммуницируют между собой. Однако, отсутствуют некоторые подсистемы управления персоналом:

- обучение и развитие;
- планирование карьеры.

Но в настоящее время планируется совершенствование в этом направлении.

Функциональная структура отеля «Гранд Отель Визит» представлена в таблицы 5.

Таблица 5 – Функциональная структура отеля «Гранд Отель Визит»

Подразделение	Функции
Администрация	1. Долгосрочное планирование. 2. Управление стратегией развития. 3. Контроль деятельности структурных подразделений. 4. Построение бизнес-планов. 5. Организация процессов управления.
Отдел по управлению персоналом	1. Подбор и отбор персонала. 2. Оценка и аттестация персонала. 3. Обучение и развитие персонала. 4. Мотивация персонала. 5. Разработка должностных инструкций. 6. Разработка правил внутреннего трудового распорядка.
Отдел маркетинга	1. Разработка методов привлечения клиентов. 2. Организация рекламных кампаний. 3. Анализ рынка и конкуренции.
Ресторанная служба	1. Организация питания гостей отеля и посторонних клиентов. 2. Организация и проведение банкетов, кофе-брейков, фуршетов и других мероприятий. 3. Room- service (обслуживание в номерах).
Служба приёма и размещения гостей	1. Бронирование номеров. 2. Распределение номеров и учёт свободных мест в отеле. 3. Регистрация, размещение гостя. 4. Предоставление гостю необходимой ему информации (об уборке номеров, организации питания и доп. услуг отеля). 5. Окончательный расчёт с гостем.
Бухгалтерия	1. Учёт финансовой деятельности. 2. Учёт денежных операций. 3. Составление бухгалтерской отчётности. 4. Расчёты по оплате труда. 5. Учёт затрат на производство.
Служба по содержанию помещений	1. Обеспечение чистоты и порядка в номерах, ресторанах, холлах и других помещений отеля. 2. Уход за формой персонала и одеждой гостей (по их желанию). 3. Оформление помещений отеля к различным мероприятиям (новый год, свадьба, свадебные номера и т.д.)

В таблице 6 представлены достоинства и недостатки организационной структуры бизнес-отеля «Гранд Отель Визит».

Таблица 6 – Достоинства и недостатки организационной структуры отеля «Гранд Отель Визит»

Достоинства	Недостатки
<p>1. Более высокая оперативность принятия и выполнения решений.</p> <p>2. Личная ответственность руководителя каждого подразделения за результаты работы.</p> <p>3. Возможность карьерного роста внутри функциональных подразделений.</p> <p>4. Освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем.</p> <p>5. Чёткое распределение обязанностей и полномочий.</p>	<p>1. Возможное дублирование функций в процессе работы.</p> <p>2. Отсутствие тесных взаимосвязей между отделами.</p> <p>3. Возможна чрезмерная централизация, т.к. сильно развиты связи по вертикали.</p> <p>4. Замедленная реакция на происходящие внешние изменения.</p>

Системы.

Данный фактор подразумевает наличие определённых процессов и процедур, характеризующих работу отеля: финансовая система, система контроля качества, система обслуживания и т.д.

Система мотивации работников «Гранд Отель Визит» включает в себя материальное и нематериальное стимулирование.

Рассмотрим структуру выплат в фонде материального стимулирования более подробно (таблица 7).

Таблица 7 – Динамика фонда материального стимулирования «Гранд Отель Визит» за 2014 – 2015 гг.

Показатель	Значение, тыс.руб.		Отклонения 2015 г. от 2014 г.	
	2014	2015	Абсолютное (+,-)	Относительное (%)
1	2	3	4	5
1. Регулярные выплаты стимулирующего характера всего, из них:	50	53	3	106
1.1 Премии за основные результаты деятельности	25	36	11	144
1.2 Оплата за сверхурочное время	13	11	-2	-18,18
1.3 Доплаты и надбавки	12	6	-6	-200
2. Компенсационные выплаты связанные с объективными различиями в условиях выполнения работы, всего, из них:	217	462	19,2	20,1

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
2.1 Связанные с различиями в условиях труда (график работы)	21	41	1,9	1,8
2.2 Обусловленные территориальным регулированием заработной платы	191	411	16,9	17,9
3. Прочие выплаты за отработанное время	8	11	0,7	0,5

Как видно из таблицы 7, наибольшую долю в структуре фонда материального стимулирования занимают отчисления на регулярные выплаты стимулирующего характера: премии, оплата за перевыполнение работы и т.д. (рисунок 7).

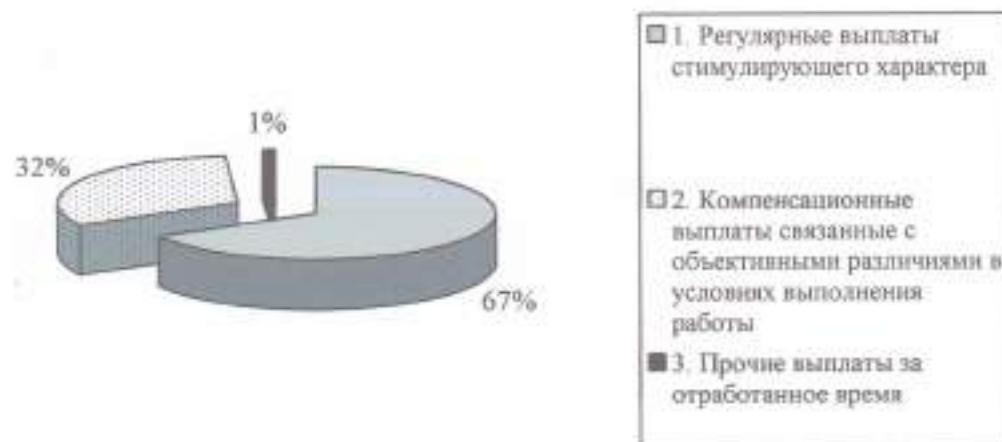


Рисунок 7 – Структура фонда материального стимулирования в 2015 году

Посредством бесед с персоналом, была составлена структура комплексной системы мотивации труда в «Гранд Отель Визит», представленная на рисунке 8.

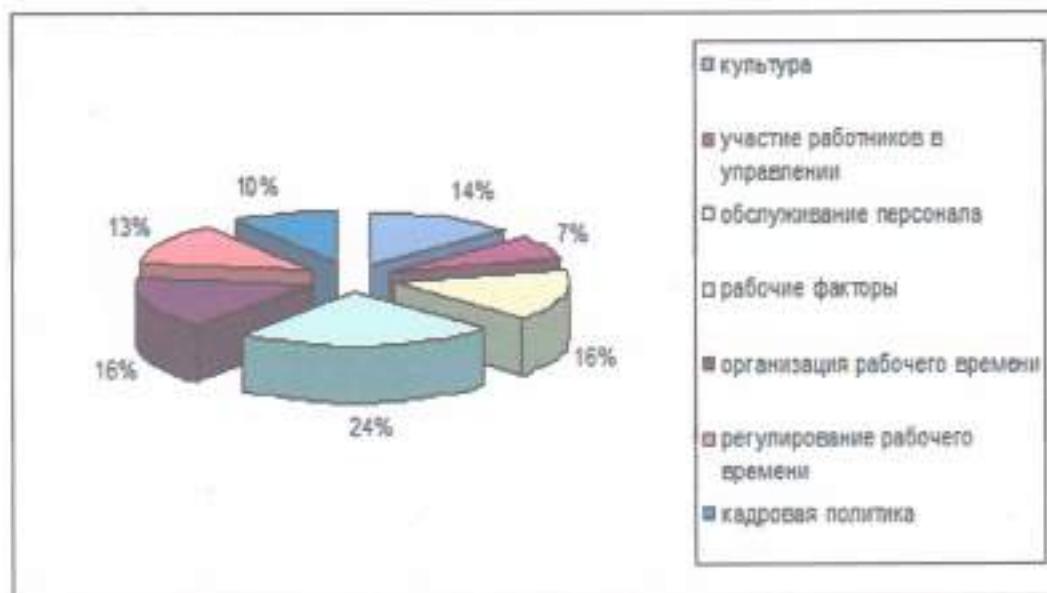


Рисунок 8 – Структура комплексной системы мотивации труда

Как видно из рисунка 8, наибольшую значимость из факторов мотивации в организации имеют рабочие факторы, то есть мероприятия, направленные на изменение условий выполнения задания. Наименьшую значимость имеет фактор участия работников в распределении результатов.

Наиболее значимым экономическим методом мотивации в ООО «Гранд Отель Визит» является заработка плата.

Рассмотрим показатели по заработной плате в отеле «Гранд Отель Визит» и в отрасли в целом, представленные в таблице 8.

Таблица 8 – Уровень заработной платы в «Гранд Отель Визит» по отрасли

Категории работников	«Гранд Отель Визит»	Показатели по отрасли
Топ - менеджмент	от 110 тыс. руб.	90 – 120 тыс.руб.
Руководители и специалисты подразделений	30 – 45 тыс.руб.	25 – 40 тыс.руб.
Обслуживающий персонал	12 – 30 тыс. руб.	12 – 18 тыс.руб.
Вспомогательный персонал	13 – 15 тыс. руб.	12 - 16 тыс. руб.
Производственный персонал	18 – 26 тыс. руб.	16 – 25 тыс. руб.

Из данных, приведённых выше в таблице, можно заметить, что «Гранд Отель Визит» выплачивает своим сотрудникам заработную плату в соответствии с рыночной, а некоторым сотрудникам даже выше.

В «Гранд Отель Визит» установлено также единовременное вознаграждение за выслугу лет. Данное вознаграждение выплачивается работником проработавшим в учреждении полный календарный год.

Помимо выше перечисленных доплат и надбавок работникам выплачиваются следующие доплаты и надбавки:

- оплата за все время сверхурочной работы и работу в выходные дни производится в двойном размере;
- доплата за руководство в размере 5% от тарифной ставки;
- доплата за классность.

Работникам «Гранд Отель Визит» выплачивается материальная помощь в связи с похоронами, тяжелыми материальными условиями.

К социальной мотивации можно отнести следующие мероприятия, проводимые в «Гранд Отель Визит»:

- повышение квалификации сотрудников предприятия, их обучение производится за счет компании;
- оказание помощи женщинам-работницам, строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде для работающих женщин-матерей.

В таблице 9 представлены затраты организации на социальную мотивацию работников в 2014 – 2015 годах.

Таблица 9 – Затраты «Гранд Отель Визит» в 2013- 2015 годах

Наименование компонента социальной мотивации	Затраты, руб.		Отклонение в руб.	Отклонение в %
	2014	2015		
Повышение квалификации сотрудников	23789	34567	10778	45,31
Оказание помощи женщинам – работницам	12345	17896	5551	44,97
ИТОГО	36134	52463	16329	45,19

Как видно из таблицы, в учреждении в 2015 году наблюдался рост затрат на социальную мотивацию работников в среднем на 45%, что является положительной тенденцией.

Для соблюдения трудовой дисциплины используется административная мотивация в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы.

За 2013 – 2015 годы было подсчитано число случаев наложения взысканий и прочих административных методов. Данные приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Административные методы наказания в «Гранд Отель Визит» за 2013 – 2015 гг.

Виды взысканий	2013	2014	2015
Выговоры	2	6	4
Штрафы	12	10	8
Предупреждения	8	12	19
Строгие выговоры	11	6	4
Увольнения	4	3	1

Таким образом, самым частым административным методом на в «Гранд Отель Визит» является предупреждение, с каждым годом оно увеличивается в 2014 году по сравнению с 2013 г. на 4, а в 2015г. по сравнению с 2014 г. на 7.

Основная цель наказания в «Гранд Отель Визит» – это недопущение действий, которые могут нанести вред клиентам.

В целом наблюдается положительная статистика административных методов наказания, т.к. с каждым годом число нарушений снижается.

Социальная поддержка в «Гранд Отель Визит» складывается из двух слагаемых: обязательные меры социальной защиты и социальной поддержки, предусмотренные законодательством и дополнительные, добровольные меры компании. В соответствии с законодательством в организации производятся выплаты в форме единого социального налога в пенсионный фонд, в фонды медицинского и социального страхования; предоставляются основные и дополнительные отпуска и выполняются другие, предусмотренные законодательством, обязательства по социальной поддержке работника.

При необходимости «Гранд Отель Визит» оказывает материальную помощь своим сотрудникам в случае вступления в брак, при рождении ребенка или в случае смерти членов семьи. В 2014 г. одному сотруднику была оказана материальная помощь в связи с рождением ребенка. Материальная помощь выплачивается на основании приказа директора.

Работники составляют основу организации, поэтому основной задачей является создание:

- чувства удовлетворенности работой;
- стремления к профессиональному росту.

Это позволяет обеспечить наиболее полное вовлечение их в трудовой процесс и повышение трудовой мотивации.

Способами полного вовлечения сотрудников в трудовой процесс и повышение мотивации в «Гранд Отель Визит» является профессиональное обучение сотрудников, которое осуществляется в следующих видах: подготовка, переподготовка, а также повышение квалификации.

Далее рассмотрим, как выглядит система обучения персонала в бизнес-отеле «Гранд Отель Визит». Схема обучения персонала представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Система обучения персонала в отеле «Гранд Отель Визит»

Далее рассмотрим, какие виды обучения, и для каких категорий работников проводятся в «Гранд Отель Визит», представленные в таблице 11.

Таблица 11 – Виды обучения для различных категорий работников «Гранд Отель Визит»

Виды обучения	Категории работников				
	Руководители подразделений и специалисты	Обслуживающий персонал			Вспомогательный персонал
		Официанты, бармены	Метрдотели	Горничные	
1. Наставничество (для новых сотрудников).	+	+	+	+	+
2. Проведение лекций, инструктажей	+	-	-	+	+
3. Повышение квалификации	+	-	-	-	-
4. Переподготовка	-	-	-	-	+

На основе проведённого анализа, отображённого в таблице, можно сделать вывод, что обучение персонала в организации, в целом, проводится, но не все категории персонала получают знания в необходимом объёме.

Таким образом, к руководителям подразделений и специалистам применяются такие виды обучения, как наставничество, проведение лекций и повышение квалификации. Вспомогательный персонал обучаются посредством наставничества и переподготовки в случае изменения видов деятельности. Меньше всего в организации обучается обслуживающий персонал, особенно, официанты, бармены и метрдотели, которые гораздо больше остальных категорий работников контактируют с гостями. Поэтому руководству отеля необходимо обратить внимание на обучение именно этой категории работников, т.к. всё большее количество гостей в настоящее время становится требовательными к уровню обслуживания в сфере гостинично-ресторанного бизнеса.

Отразим в таблице 12 данные по затратам «Гранд Отель Визит», направляемых на материальное неденежное стимулирование трудовой активности.

Таблица 12 – Динамика затрат «Визит» по материальному неденежному стимулированию трудовой активности за 2014 – 2015 гг, тыс. руб.

Наименование	2014	2015	Изменение
Материально неденежное	8,5	24,4	15,9
Материально денежное	25,5	37,5	12
Организационное	12	18	6
Моральное (Частичная оплата путевок)	10	14	4
Моральное (Бесплатное питание)	144	216	72
Всего	200	309,9	109,9

Данные таблице 12 свидетельствуют, что за 2014 – 2015 гг. отмечается рост затрат, направляемых на материальное не денежное стимулирование трудовой активности персонала «Гранд Отель Визит», на 109,9 тыс. руб.

В связи с ростом численности персонала затраты по всем статьям имеют тенденцию к росту.

Так, например, затраты на проведение лекций возросли на 9,9 тыс. руб., на психологические тренинги – на 12 тыс. руб.

На частичную оплату путевок персоналу «Гранд Отель Визит» в 2015 г. было затрачено на 4 тыс. руб. больше, чем в 2014 г., на 6 тыс. руб. больше затрачено на выдачу беспроцентных ссуд на год, а на организацию бесплатного питания – на 72 тыс. руб. больше, чем в 2014 г.

Отразим в таблице 13 динамику персонала «Гранд Отель Визит», задействованного в программах по моральному стимулированию трудовой активности за 2014 – 2015 гг.

Таблица 13 – Динамика численности персонала «Гранд Отель Визит», задействованного в программах по моральному стимулированию трудовой активности за 2014 – 2015 гг., чел.

Наименование	2014	2015	Изменение
Социальная помощь	12	25	13
Премии к праздникам	21	33	12
Оплата путевок	5	7	2
Бесплатное питание	24	36	12
В среднем	16	17	1

В связи с ростом численности персонала на 2 чел., возросла и численность персонала, которые были задействованы в программах по нематериальному стимулированию трудовой активности.

Так, например, численность персонала, получивших социальную помощь возросла на 13 чел., премии к праздникам – на 12 чел., в добровольном медицинском страховании – также на 12 чел.

Оплата путевок персоналу «Гранд Отель Визит» в 2015 г. была проведена для 2 чел. больше, по сравнению с уровнем 2014 г.

А в организации бесплатного питания было задействовано на 12 чел. больше, чем в 2014 г.

Отразим в таблице 14 динамику средних выплат на программы по нематериальному стимулированию трудовой активности «Гранд Отель Визит» за 2014 – 2015 гг.

Таблица 14 – Динамика средних выплат на программы по моральному стимулированию трудовой активности персонала «Гранд Отель Визит» за 2014 – 2015 гг.

Наименование	2014г.	2015 г.	Изменение
Суммарные затраты на реализацию морального стимулирования, тыс. руб.	200	309,9	109,9
Средняя численность персонала, задействованного в программах, чел.	16	17	1
В среднем затрат на сотрудника, тыс. руб./чел.	16,260	15,811	-0,449

Таким образом, данные таблице 14 свидетельствуют, что по сравнению с 2014 г. в 2015 г. «Гранд Отель Визит», хоть и задействовало в программах по нематериальному стимулированию трудовой активности на 1 чел. больше, все же выплаты по данным статьям в среднем на 1 сотрудника были сокращены на 0,449 тыс. руб.

Также руководство «Гранд Отель Визит» предоставляет работникам по их просьбе дополнительные оплачиваемые отпуска до трех дней в году в случае смерти близких родственников (родителей, супругов, детей, братьев и сестер); собственных свадеб; свадеб детей; рождения ребенка; одному из родителей ребенка, впервые поступающего в школу, первого сентября (если день рабочий).

В «Гранд Отель Визит» есть возможности для принятия самостоятельных решений, не выходящих за пределы нормы.

Обратная связь – это информация, которую работник имеет об эффективности своей работы.

Эффективная обратная связь дает сотрудникам «Гранд Отель Визит» знание результатов своей работы. Если работа организована так, что люди обеспечены информацией с результатах своей работы, то у них появляется большее понимание того, насколько эффективно они работают. Если работа выполняется недостаточно успешно – это мотивирует работников к дополнительным усилиям, к внесению тех или иных изменений в свою работу. Если работа выполняется успешно – это само по себе является дополнительным стимулом, повышающим уровень мотивации исполнителя.

Обратная связь эффективна, так как сотрудники «Гранд Отель Визит» сразу или через некоторое время видят результаты своей работы. Это, несомненно, повышает мотивацию работать правильно.

Моральное стимулирование персонала «Гранд Отель Визит» является наиболее экономичным способом стимулирования для компании, поскольку существенных затрат на данные мероприятия не требуется.

Отразим в таблице 15 основные направления морального стимулирования трудовой активности персонала «Гранд Отель Визит».

Таблица 15 – Направления морального стимулирования трудовой активности персонала «Гранд Отель Визит» и динамика общей численности задействованных за 2014 – 2015 год, чел.

Показатель	2014	2015	Абсол. Изм.
Привлечение к участию в делах организации (проведение 4 собраний для принятия управленческих решений с привлечением лучших сотрудников)	22	24	2
Вынесение благодарностей за добросовестный труд	15	20	5
Критика (при наличии жалоб со стороны коллег, пациентов или иных лиц)	3	7	4

Таким образом, в результате проведения 4 собраний с целью принятия управленческих решений было привлечено 22 чел. в 2014 г., и 26 чел. в 2015.

За 2014 – 2015 гг. возросло число лиц, которым была вынесена благодарность за добросовестный труд, на 5 чел., в то же время на 4 чел. увеличена численность сотрудников, которым вынесены критические замечания.

Можно отметить, что моральное стимулирование для «Гранд Отель Визит» экономически не обременительно.

В процессе деятельности «Гранд Отель Визит» ежедневно возникает большое количество разногласий, которые перерастают в конфликты. По длительности протекания возникают кратковременные, а иногда и затяжные конфликты, связанные с высокими нравственно-психологическими травмами.

За последние два года число конфликтов в «Гранд Отель Визит» возрастает на 12 – 13% ежегодно. Главным образом, на это влияют конфликты между отделами

– возросли на 8% в 2014 г. и на 22% в 2015 г. Темп роста числа конфликтов работников с администрацией имеет тенденцию к сокращению – 14% в 2014 г. и 6% в 2015 г., что видно из таблицы 16.

Таблица 16 – Количество конфликтов в «Гранд Отель Визит» в 2014 – 2015 гг.

	Количество конфликтов			Темп прироста, %	
Всего:	58	65	74	12,07	13,85
В т.ч. между администрацией и работниками	14	16	17	14,29	6,25
- между отделами	37	40	49	8,11	22,5
- между работниками	7	9	8	28,57	-11,11

Число конфликтов среди работников незначительное – около восьми в год, и в 2015 г. сократилось на 11%.

Динамика роста общего числа конфликтов повторяет динамику роста конфликтов между руководителям. Таким образом, снизив число конфликтов между начальниками отделов можно повлиять на уменьшение общего числа конфликтных ситуаций в «Гранд Отель Визит»

Стиль.

В «Гранд Отель Визит» существует единая корпоративная культура. Сотрудники разделяют ценности компании, принято совместно отмечать праздники, присутствуют свои правила и традиции. Все сотрудники носят форму в зависимости от подразделений. Фирменный цвет отеля – красный, в качестве символов выбраны квадрат и круг, отражающие стабильность, надёжность, устойчивость, спокойствие и уют.

Стиль руководства – демократический. Руководство не навязывает свою волю подчинённым. Условия труда благоприятные, поэтому сотрудники не просто принимают на себя ответственность, но и стремятся к ней.

Сотрудники.

Персонал «Гранд Отель Визит» – очень активные и инициативные работники. Свои обязанности выполняют добросовестно, стремятся к саморазвитию. Пока что в отеле существует только система обучения новичков – методом наставничества, обучение остальных работников отсутствует. Но т.к. «Гранд Отель Визит» стремится позиционировать себя как отель с обслуживанием «экстра-класса» и

совершенствоваться до уровня «5 звезд», руководству необходимо принять решение о профессиональном обучении персонала, особенно обслуживающего.

Численность персонала отеля «Гранд Отель Визит» на 1 января 2015 г. составляла 156 человек. Данные по составу и динамике персонала предприятия представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Состав и динамика персонала отеля «Гранд Отель Визит» в 2013 – 2015 гг., в чел.

Категории персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютная динамика, чел.	Темп роста, ед.
Среднесписочная численность персонала – всего, в т.ч.:	51	62	73	22	1,33
Руководители:	7	7	7	0	1,00
Генеральный директор	1	1	1	0	1,00
Руководитель службы приема и размещения	1	1	1	0	1,00
Руководитель отдела продаж и маркетинга	1	1	1	0	1,00
Финансовый директор	1	1	1	0	1,00
Директор отдела управления персонала	1	1	1	0	1,00
Руководитель технической службы	1	1	1	0	1,00
Главный бухгалтер	1	1	1	0	1,00
Специалисты:	31	40	48	17	1,71
Сотрудники бухгалтерии	2	2	2	2	1,67
Сотрудники отдела по управлению персонала	1	2	2	1	2,00
Администраторы	4	5	6	2	2,00
Менеджеры по продажам	2	2	2	0	1,00
Менеджеры по рекламе	1	2	2	1	2,00
Сотрудники ресторанный службы	10	15	20	10	1,32
Сотрудники службы приема и размещения	11	12	14	1	1,50
Обслуживающий персонал	8	9	10	2	1,50
Рабочие	5	6	8	3	1,31

Анализ данных таблицы 17 позволяет сделать вывод о росте численности персонала предприятия. За период 2013 – 2015 годы численность персонала отеля «Гранд Отель Визит» увеличилась на 22 человек или на 70% от численного состава в 2013 году.

Рост численности персонала в большей степени обусловлен увеличением численности специалистов (на 8 человек или 11% к уровню 2013 года). Численность руководителей осталась неизменной на протяжении исследуемого периода.

В целом анализ состава и динамики персонала предприятия косвенно свидетельствует о его развитии, поскольку рост численности персонала отмечается по такой категории как «специалисты».

Навыки.

В отеле «Гранд Отель Визит» присутствуют работники совершенно различных профессий, соответственно с разными навыками.

Можно привести несколько примеров (в т.ч. обслуживающего персонала):

- менеджер службы приёма и размещения гостей. Развивается коммуникабельность, знания в области иностранных языков, умение расположить к себе;
- администратор ресепшн – навыки общения, стрессоустойчивость, искреннее желание помочь гостям, решить их проблемы;
- официант – коммуникабельность, вежливость, знание основ сервиса, особенности приготовления блюд, стрессоустойчивость;
- горничные – аккуратность, вежливость, поддержание в чистоте помещений отеля, минимальные навыки установление контакта с гостями.

Далее для иллюстрации результатов анализа внутренней среды компании, проведём SNW-анализ:

- S – strength;
- N – neutral;
- W – weakness.

Данный анализ качественно оценивает состояние внутренней среды организации по определённым позициям и представлен в таблице 18.

Таблица 18 – SNW-анализ отеля «Гранд Отель Визит»

Значимые параметры в деятельности «Гранд Отель Визит»	Качественная оценка позиций		
	S	N	W
Стратегия развития компании	O X		
Мероприятия по продвижению и рекламе		O	X
Мониторинг рынка	X	O	
Репутация компании	O X		
Управление закупками (надёжность поставщиков)	OX		
Качество сервиса		OX	
Клиентоориентированность	O X		
Корпоративная культура	X		O
Командная работа		O X	
Обучение персонала	X		O
Оценка качества работы персонала		O X	
Система мотивации персонала	X		O
Условия труда	X	O	
Социально-психологический климат в коллективе	OX		
Уровень технической оснащённости	O X		
Эффективность коммуникаций	O X		
Информационное обеспечение		O X	
Эффективность системы сбора информации	X	O	
Финансовая устойчивость	O X		
Функционирование систем планирования и прогнозирования	X	O	
Ценовая политика	X	O	
Процедуры изменений	X		O
Здоровье сотрудников	X	O	
Безопасность имущества	O X		

O – состояние «Гранд Отель Визит»;

X – состояние отеля конкурента.

Из данной таблицы видно, что позиции «Гранд Отель ВИЗИТ» и отеля-конкурента совпадают по многим позициям. Это обусловлено тем, что руководство чётко ставит цели по развитию «Гранд Отель Визит», и не медлит с их реализацией. Наиболее слабые позиции на данный момент занимают такие параметры как «Мероприятия по продвижению и рекламе», «Обучение персонала», «Система мотивации персонала», «Процедуры изменений». Т.к. «Гранд Отель Визит» в ближайшее время настойчиво стремится к развитию, совершенствованию, и

большой упор делается именно на уровень сервиса основное внимание будет уделяться работе с персоналом – его обучению и развитию.

Далее выявим наиболее сильные и слабые стороны отеля «Гранд Отель Визит», которые могут являться, соответственно, его возможностями или угрозами. Сделать это возможно, проведя SWOT-анализ (таблица 19).

Таблица 19 – SWOT- анализ отеля «Гранд Отель Визит»

Сильные стороны - S	Слабые стороны - W
<ul style="list-style-type: none">1. Удачное расположение отеля (парковая зона, но близко к центру).2. Высокая загрузка отеля в течение всего года.3. Гибкая ценовая политика.4. Персонал, стремящийся к развитию.5. Дифференциация номерного фонда.6. Достаточное количество финансовых ресурсов для развития отеля.7. Широкий выбор услуг.8. Хорошая репутация отеля среди клиентов, партнёров, соискателей.	<ul style="list-style-type: none">1. Недостаточный уровень квалификации некоторых категорий работников (Отсутствие обучения обслуживающего персонала)2. Несовершенство системы мотивации
Возможности из внешней среды	Угрозы из внешней среды
<ul style="list-style-type: none">1. Привлечение новых гостей за счёт усиления рекламной политики.2. Наличие различных технологий управления персоналом.3. Использование опыта международных компаний в проведении различных тренингов в конференц-залах отеля	<ul style="list-style-type: none">1. Уход клиентов к конкурентам из-за среднего уровня сервиса (отсутствия обучения обслуживающего персонала).2. Недостаточное количество привлекаемых гостей вследствие слабой рекламной политики.3. Постоянное изменение потребностей клиентов, что требует регулярного мониторинга пожеланий и вкусов клиентов.4. Неудовлетворённые клиенты=> отсутствие повторного обращения.5. Угроза переманивания конкурентами высококвалифицированного персонала.

Таким образом, проведённый SWOT-анализ показал, что отель имеет много сильных сторон, таких как: инициативный персонал, большое количество финансовых ресурсов, хорошая репутация, гибкая ценовая политика и много других, которые способствуют реализации многих возможностей: повышению уровня отеля, привлечению новых гостей, расширению ассортимента услуг и т.д. Каждая правильно использованная возможность, может принести отелю хорошую выгоду, и помочь в совершенствовании и развитии. Слабыми сторонами является отсутствие мотивации персонала.

Далее можно провести оценку возможностей. Для этого используется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице в таблице 20.

Таблица 20 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая	<ul style="list-style-type: none"> - повышение уровня отеля до пятизвездочного; - повышение квалификации персонала; - повышение уровня сервиса 	<ul style="list-style-type: none"> - поощрение постоянных клиентов гибкой ценовой политикой. 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение уверенности в надежности отеля как партнера, работодателя.
Средняя	<ul style="list-style-type: none"> - привлечение новых гостей за счёт усиления рекламной политики. 	<ul style="list-style-type: none"> - расширение ассортимента предлагаемых услуг. 	
Низкая			

На основе построенной матрицы можно сделать вывод, что для отеля «Гранд Отель Визит» имеют большое значение следующие возможности:

- повышение уровня отеля до пятизвездочного;
- повышение квалификации персонала;
- повышение уровня сервиса до «экстра-класса», и вероятность использования данных возможностей высока.

Составим аналогичную матрицу для оценки угроз и представим ее в таблице 21.

Таблица 21 – Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая			
Средняя	<ul style="list-style-type: none"> - уход клиентов к конкурентам из-за среднего уровня сервиса 	<ul style="list-style-type: none"> - неудовлетворённые клиенты=> отсутствие повторных обращений 	<ul style="list-style-type: none"> - постоянное изменение потребностей клиентов
Низкая	<ul style="list-style-type: none"> - угроза переманивания конкурентами высококвалифицированного персонала 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточное количество привлекаемых гостей вследствие слабой рекламной политики 	

Таким образом, данная матрица показывает отсутствие высокой вероятности реализации тех или иных угроз. Тем не менее, существенное влияние на отель может оказать реализация таких угроз, как уход клиентов к конкурентам из-за среднего уровня сервиса и переманивание конкурентами высококвалифицированного персонала.

Проведя SWOT – анализ, и построив матрицы вероятности использование возможностей и реализации угроз, можно сделать некоторые выводы:

- За счёт удачного расположения отеля и гибкой ценовой политики возможно привлечение новых гостей, а также, поощрение постоянных клиентов системой бонусов, скидок.
- благодаря персоналу, стремящемуся к развитию и достаточному количеству финансовых ресурсов возможно повышение уровня отеля, уровня сервиса, а также, квалификации персонала.
- хорошая репутация отеля повышает уверенность в его надёжности и стабильности.
- отсутствие обучения персонала грозит уходом клиентов к конкурентам из-за среднего уровня сервиса.
- из-за недостаточного уровня квалификации некоторых работников возможно увеличение количества неудовлетворенных клиентов и, следовательно, уменьшение количества повторных обращений в организацию.
- вследствие слабой рекламной политики – недостаточное количество привлекаемых гостей.

Таким образом, можно сделать вывод, что отель «Гранд Отель Визит» обладает большим количеством сильных сторон, что, безусловно, способствует использованию имеющихся возможностей. Определённые угрозы также существуют, но они незначительны, и компания готова к немедленному реагированию в случае их реализации.

Проведем анализ проблем в «Гранд Отель Визит» с помощью матрицы Глайстера, представленной в таблице 22.

Таблица 22 – Матрица Глайстера по проблемам «Гранд Отель Визит»

Уровень управления и проявления проблем	Суть проблем	Признаки проявления проблем	Рекомендации по методам решения и ожидаемые результаты
1. Организация	Несовершенство системы мотивации	Отсутствие обучения обслуживающего персонала	Разработать мероприятия для совершенствования системы мотивации
2. Подразделение	Избыточность функциональных подразделений	Высокая доля затрат на оплату труда персонала в структуре себестоимости	Оптимизация функциональных подразделений и персонала
3. Индивидуум	Недостаточный уровень квалификации некоторых категорий работников	Большая конфликтность	Разработать и внедрить систему обучения обслуживающего персонала

Далее необходимо разработать проект совершенствования системы мотивации персонала в «Гранд Отель Визит».

Выводы по Главе 1

Таким образом, было проведено исследование внешней и внутренней среды организации. По результатам проведённой работы можно сформулировать следующие выводы:

По результатам модели 5 конкурентных сил Портера: поставщики имеют определённую силу, но не настолько, чтобы компания была в большой опасности при их отказе от совместной работы, тем более, что сотрудничество закреплено договором. Возможность выхода на рынок новых конкурентов невелика, т.к. для создания большого конкурентоспособного отеля нужны большие средства, причём, у подобных проектов большой срок окупаемости, и существуют сложности с оформлением необходимых документов. Касаемо потребителей – они имеют большое влияние на деятельность отеля, особенно, VIP-клиенты, готовые платить большие деньги не только за комфортное проживание, но и за большой спектр дополнительных услуг и высокий уровень сервиса, поэтому следует привлекать больше подобных потребителей, при этом, не теряя существующих.

В результате анализа, проведённого с помощью матрицы BCG, было выявлено, что «звезды» – это номерной фонд, приносящий отелю наибольшую прибыль,

«дойные коровы» – ресторанный служба, которая также приносит стабильно большую прибыль, т.к. гости отеля регулярно пользуются услугами ресторана, караоке-бара и паба. В качестве «трудных детей» выступают дополнительные услуги отеля. Которые приносят прибыль, но небольшую и требуют развития, которого можно достичь за счёт сокращения «собак» (агентство).

По результатам SWW-анализа было выявлено, что существующее и идеальное, на взгляд руководства, состояние отеля практически совпадают. Совершенствования требуют следующие позиции: «Мероприятия по продвижению и рекламе», «Обучение персонала», «Система мотивации персонала» и «Процедуры изменений».

После проведения SWOT-анализа было выяснено, что компания имеет много сильных сторон, что позволит осуществить возможности по повышению уровня отеля до пятизвездочного, обеспечить качественное обучение персонала, привлекать новых клиентов и т.д. Разумеется, как и в любой организации, существуют слабые стороны, которые могут привести к реализации некоторых угроз, например: уход высококвалифицированного персонала к конкурентам, предпочтение клиентами конкурентов из-за среднего уровня сервиса в «Гранд Отель Визит», но эти угрозы не столь значительны, и организация всегда готова к немедленному реагированию в случае необходимости.

Проанализировав существующую систему мотивации в отеле, были выявлены некоторые недостатки: недостаточный уровень квалификации некоторых категорий работников (практически полное отсутствие обучения обслуживающего персонала отеля), несовершенство системы мотивации (большая конфликтность).

ГЛАВА 2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ

2.1 Понятие и сущность мотивации персонала

В настоящее время мотивация как явление трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение (К. Мадсен, Ж. Годфруа), в другом случае – как совокупность мотивов (К.К. Платонов), в третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс психической регуляции конкретной деятельности (М. Ш. Магомед-Эминов), как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности (И.А. Джидарьян), как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность (В. К. Вилюнас).

Отсюда все определения мотивации можно отнести к двум направлениям. Первое рассматривает мотивацию со структурных позиций, как совокупность факторов или мотивов. Например, согласно схеме В.Д. Шадрикова, мотивация обусловлена потребностями и целями личности, уровнем притязаний и идеалами, условиями деятельности (как объективными, внешними, так и субъективными, внутренними – знаниями, умениями, способностями, характером) и мировоззрением, убеждениями и направленностью личности и т.д. [48, с. 14]. С учетом этих факторов происходит принятие решения, формирование намерения. Второе направление рассматривает мотивацию не как статичное, а как динамичное образование, как процесс, механизм.

Существует большое количество мотивационных теорий, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Например, у Г.Г. Зайцева встречается та-

кое определение: «Мотивация – это побуждение к сти личностей, коллективов, групп, связанное со творить определенные потребности» [31, с. 38].

активной деятельно-
стремлением удовле-

С точки зрения Б.Ю. Сербиновского: «Мотивация – это побуждение людей к деятельности» [46, с. 343]. Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо. Нарушения в мотивации могут иметь несколько причин, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками. Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями.

Более широко раскрывает понятие мотивации, следующее определение Э.А. Уткина: «Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации» [52, с. 89]. В данном определении мотив характеризуется двумя составными элементами, данные представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Составные элементы мотивации

Мотив всегда связан с определенной ситуацией. Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и

результатов его работы характеризуется сложной зависимости. Вначале, по мере роста активности результаты повышаются, позже на определенном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется Э.А. Уткиным «оптимальным диапазоном активности», когда достигаются лучшие результаты.

После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться. Отсюда следует, что менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня.

Следует учитывать, что активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительных результатов может не быть. Подобная ситуация возникает тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива.

Мотив выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным делом. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Однако имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий.

Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов. Изучить эту структуру – это задача менеджера.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов [28, с. 80]. Интересен вопрос соотношения «внутренних» и «внешних» мотивов.

Деятельность человека находится под влиянием мотивов, возникающих при замкнутом взаимодействии человека и задачи, но бывает, что и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи (внешняя среда задействует мотивы, побуждающие человека к решению задачи).

В первом случае мотив именуют «внутренним», ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, завершению работы, познанию и т.д.

В ином случае, мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются извне. Такой мотив можно назвать «внешним». Здесь в этом качестве выступают процессом мотивирования оплата труда, премии, распоряжение, правила трудового распорядка и другое.

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между «внешней» и «внутренней» мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены «внутренней» мотивацией, а в других – «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой связи

симости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем не мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое. Наиболее часто встречающаяся модель мотивации имеет три элемента:

1 потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д. Но также в таких «неосозаемых» вещах как чувство уважения, возможность профессионального роста и т.д.;

2 целенаправленное поведение – стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов – целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании;

3 удовлетворение потребностей – понятие «удовлетворение потребностей» отражает позитивное чувство облегчения и комфорта состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется [20, с. 8].

В менеджменте большое значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены. Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов, данные представлены на рисунке 11.



Рисунок 11 – Схема мотивационного процесса

Первый этап – изучение причин возникновения потребностей.

Второй этап – поиск путей реализации потребности, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно реализовать потребность.

Третий этап – реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые, открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для реализации потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Четвертый этап – получение вознаграждения за реализацию действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Пятый этап – удовлетворение потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устраниению потребности.

Знание логики процесса мотивации полностью не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их «вычленить» трудно.

Весьма важным фактором является постоянная трансформация мотивационного процесса. Его характер зависит от того, какие потребности его инициируют [26, с. 99]. Сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противоречат друг другу.

Составляющие этого взаимодействия способны изменяться во времени, меняя направленность и характер действия мотивов. Отсюда даже при глубоком изучении мотивационной структуры человека, системы его действия, возможны совершенно непредвиденные изменения в поведении человека и неожиданная его реакция на мотивирующие воздействия.

Еще одним важным фактором выступает различие мотивационных структур различных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других.

Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление, трудится наилучшим образом.

Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения.

Одновременно он, естественно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями. Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные меры (отрицательное подкрепление). Но нередко в работе возникают ситуации, когда просто невозможно избежать применения негативных мер.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: мотивация – это побуждение людей к деятельности.

2.2 Способы стимулирования персонала

Практически каждое предприятие, так или иначе, сталкивается с вопросом стимулирования труда сотрудников, поэтому вопрос о различных системах стимулирования труда сотрудников всегда актуален.

В специализированной литературе по теории систем в качестве исходного тезиса отмечается, что системный подход применим только для управления системными объектами. Управление персоналом, как институт в целом, а также субъекты и объекты управления персоналом тоже можно классифицировать как системы.

Однако, прежде чем перейти к изучению сущности систем стимулировании труда, обратимся к самому понятию «системы» и его характеристиках. Это позволит определить те специфические требования к мотивации труда, которые вытекают из его системности. В разных источниках под системой понимают:

- такой объект, свойства которого не сводятся без остатка к свойствам составляющих его элементов [19, с.14];
- все, состоящее из связанных друг с другом частей [14, с. 52];
- комплекс взаимодействующих компонентов [5, с. 33];
- множество связанных действующих элементов [26, с. 63];
- не просто совокупность единиц, а совокупность отношений между этими единицами [33, с.59];
- набор объектов, имеющих данные свойства, и набор связей между объектами и их свойствами [31, с. 98];
- комплекс избирательно-вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношение приобретает характер взаимодействия компонентов, направленного на получение фокусированного полезного результата [2, с. 144].

Таким образом, можно выделить следующие свойства системы: система представляет собой совокупность элементов; при определенных условиях эти элементы могут рассматриваться как системы; для системы свойственно наличие связей (взаимосвязей) между элементами, которые закономерно определяют интегратив-

ные свойства системы, отличающие систему от простого конгломерата, и выделяют ее как целостное образование из окружающей среды.

Изучение методической литературы по вопросам разработки и внедрения систем стимулирования труда на предприятиях позволило выявить наличие трех взаимосвязанных компонентов (групп методов) стимулирования труда. Среди них административные, экономические и социальные элементы. Общая структура методов и форм стимулирования труда приведена на рисунке 12.



Рисунок 12 – Система стимулирования труда

Организационно-административные методы предполагают, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, работе коллегиальных органов: например, им предоставляется право голоса при решении ряда вопросов. Важную роль играет также мотивация перспективой приобрести новые знания и навыки. Она делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне.

К данной группе также относится мотивация обогащением содержания труда. Она заключается в предоставлении работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личностным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, а также позволяющей проявлять их творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Экономические методы стимулирования включают в себя, в первую очередь, мероприятия, предполагающие получение сотрудниками или лишение сотрудников определенных материальных благ. Это и различные виды премий, и различные виды постоянных выплат и надбавок, льготы. Так же к данной группе отно-

сятся предоставление таких материальных благ, как туристические путевки, оплата санаторно-курортного лечения и т.д.

Социально-психологические методы мотивации содержат следующие основные элементы:

- создание условий, при которых люди могли бы испытывать профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты, ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность;
- присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, реализовать себя в труде, доказать, что он может что-то сделать;
- признание, которое может быть личным и публичным;
- постановка высоких целей, которые воодушевляют людей на эффективный труд;
- атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и коллег;
- продвижение в должности, объединяющее все рассмотренные методы стимулирования, т.к. оно дает более высокую заработную плату (экономический мотив), интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (социальный мотив).

В то же время этот метод стимулирования является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся; продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку;

- похвала при завершении работы большого объема, освоении новых методов труда или новой продукции, внедрении рационализаторского предложения;
- одобрение в ходе процесса, если работа выполняется качественно;
- поддержка, когда работник сомневается, не уверен, не может определиться с выбором целей, задач, способов поведения и действия;

– порицание, т.е. использование при общении с человеком приема обращения к совести.

Большое значение в организации повседневного морально-психологического стимулирования должно быть отведено наиболее авторитетным членам коллектива. Похвала, одобрение, поддержка могут исходить не только от руководителя.

Отметим, что каждый отдельный элемент системы стимулирования труда личности определенно имеет взаимосвязь с другими элементами. Просто наличие высокой заработной платы не способно стимулировать персонал к работе. Если это было бы так, то управлять персоналом было бы чрезвычайно просто.

На уровне конкретных исследований можно определить людей, которые руководствуются в своей деятельности весьма ограниченным кругом мотивов, например, только заработной платой, а остальные либо не имеют никакого значения, либо их влияние чрезвычайно низкое.

Другие же работники при обосновании своего варианта поведения сопоставляют широкий спектр мотивов – и зарплату, и интерес к труду, и возможности повысить свой квалификационный уровень, и отношения с коллегами, с руководителем, и др.

Разнообразие мотивов зависит от развитости личности и позволяет определить диапазон воздействий на работников в процессе управления. Разнообразие мотивов, их взаимосвязей и способов проявления у отдельных сотрудников настолько значительно, что создать систему стимулирования, учитывающие все переменные этой системы на практике невозможно.

Одним из путей решения практической задачи создания и совершенствования системы стимулирования труда является разработка иерархии мотивов коллектива, отдельных профессиональных групп и конкретных работников.

При использовании данного подхода вся совокупность мотивов распределяется в порядке их значимости для человека, т.е. создается иерархия мотивов. В результате получается упорядоченная совокупность, которая характеризует приоритетную направленность внутренних детерминант человека. В процессе управления иерархия мотивов позволяет расставить приоритеты в методах стимулирова-

ния, выработать концепцию и политику управления персоналом и иные аспекты управления.

Разработка иерархии мотивов напрямую связана с такой категорией, как сила мотивов. Этот показатель определяет относительную значимость каждого мотива в иерархии. Необходимость использования категории силы мотивов обусловлена тем, что величина разрыва значимости между двумя близко расположенным в иерархии мотивами может быть различна.

Кроме того, для эффективного использования системы стимулирования труда необходимо учитывать, что сила тех или иных мотивов постепенно меняется, а, соответственно, подвержена изменениям и сама иерархия мотивов. Конечно, мотивы и их изменение требует значительного промежутка времени, поскольку они тесно связаны с ценностно-нормативными механизмами. Сопоставление иерархии мотивов (абсолютную значимость) и силы мотивов (относительную значимость) в динамике на различных временных промежутках, а так же в различных ситуациях позволяет оценить устойчивость разных мотивов и определить «якорные» мотивы, формирующие мотивационное ядро личности и коллектива.

Перечисленные характеристики позволяют разрабатывать и эффективно использовать системы стимулирования труда. В частности, на основании этих показателей можно описать мотивационную структуру личности. В центре этой структуры выделяется мотивационное ядро, представляющее собой совокупность наиболее значимых, сильных и устойчивых мотивов, которые определяют характер проявления всех других мотивов. Далее, на втором уровне, располагается вторая группа мотивов, которые имеют существенное значение, но не вошли в состав мотивационного ядра.

Графическое изображение мотивационной структуры может служить очень наглядным и информативным инструментом в управлении.

Представленные на рисунке варианты мотивационной структуры наглядно демонстрируют основные ценностные ориентации работников и позволяют охарактеризовать и спрогнозировать результативность их труда, поведение в различных ситуациях и выработать персонифицированные методы управления. Коротко

прокомментируем представленные на рисунке варианты мотивационной структуры персонала.

В мотивационном ядре первого работника находится заработка плата, поэтому, что бы он не делал, какие процессы бы не происходили, все воспринимается им через призму влияния на возможности изменения заработной платы. Но для увеличения своей заработной платы он не расположен прилагать много усилий, для него важнее комфортные условия трудовой деятельности.

Вторым работником движет, прежде всего, интерес к выполняемым функциям. Развитие этого интереса он видит в карьерных перемещениях. Чтобы реализовать эти два условия, работник готов постоянно совершенствоваться. Однако это не полный альтруист, ему важно и то, как оплачивается его труд. В качестве обеспечивающих можно назвать условия: хорошие отношения в коллективе и возможность самостоятельного выполнения функций.

Варианты мотивационной структуры персонала представлены на рисунке 13:

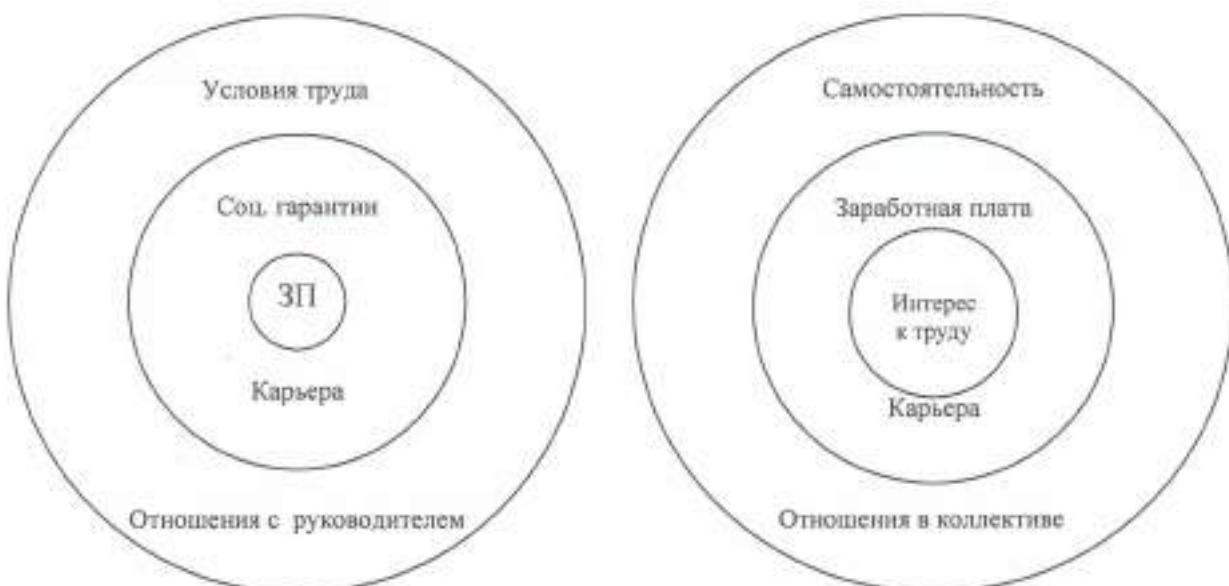


Рисунок 13 – Варианты мотивационной структуры персонала

Определив структуру мотивации отдельных сотрудников и коллектива в целом необходимо использовать систему рычагов, активизирующих те или иные мотивы в зависимости от конкретной ситуации. В данном случае целесообразно рассмотреть классификацию видов мотивационного воздействия, рисунок 14.



Рисунок 14 – Классификация видов мотивационного воздействия

В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную. Материальная мотивация – это стремление к достатку, более высокому уровню жизни. Она зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой стороны – с самовыражением, самореализацией работника.

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации.

Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирующую.

Нормативная мотивация – это побуждение человека к определенному поведению посредством идеино-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.

Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Стимулирующая мотивация – это воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ-стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два вида мотивации в данной группе являются прямыми, так как предполагают непосредственное воздействие на членов коллектива, третий вид – косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю. Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы самостоятельно. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх.

На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее; они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

При внешней мотивации воздействие на субъект происходит извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т.д.

Внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены, поскольку в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним

причинам. Руководителям очень важно знать о наличии этих двух видов мотивации, так как эффективно управлять можно, только опираясь на внешнюю мотивацию, при этом принимая во внимание и возможное возникновение определенных внутренних мотивов.

По направленности различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую определенным способам поведения сотрудников. К основным видам положительной мотивации относятся:

- материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий;
- повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе;
- поручение особо важной работы и т.п.

Отрицательная мотивация – это, прежде всего, материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной, не иметь «запретных зон», последствия санкций должны доводиться до всех работников и быть понятны им.

Таким образом, создание системы стимулирования труда в организации является сложной комплексной задачей, предполагающей решение ряда экономических, социальных, психологических, организационных задач. При этом используемая система стимулирования должна иметь как прямой коммуникационный поток, позволяющий передавать воздействие на трудовой коллектив, так и каналы обратной связи, позволяющие отслеживать эффективность различных методов стимулирования и конкретных мер.

2.3 Международный опыт мотивации персонала

Готовность и желание человека выполнять свои обязанности являются одними из ключевых факторов успешной деятельности предприятия. От них во многом

зависит то, насколько полно и эффективно организация использует свои ресурсы и возможности, а это, в свою очередь, напрямую влияет на ее конкурентоспособность. Это значит, что система мотивации труда во многом определяет место фирмы на рынке, а потому крайне важно разработать как можно более эффективные способы мотивирования персонала к качественному труду.

Для предприятий разных стран характерны различные мотивационные методы и системы, которые обусловлены национально-культурными особенностями. Японскую, американскую, французскую, британскую, немецкую и шведскую модели мотивации труда специалисты выделяют как модели, обладающие наиболее характерными чертами.

Так, специалисты считают, что японская модель обладает большой гибкостью. Японские предприятия отдают предпочтение интегрированным системам, которые сочетают традиционную и новую системы формирования заработной платы, которая напрямую связана с возрастом, стажем, профессиональным разрядом и результативностью труда. Мотивационная система основана на повышении квалификационного уровня работников и его трудовым вкладом. Система пожизненного найма персонала на предприятии и преданность работников своему предприятию позволила Японии добиться высокой производительности и качества труда.

Американская модель, по мнению ученых, направлена на максимальное поощрение предпринимательства и обогащение экономически активного населения страны. Она базируется на психологических и социокультурных ценностях нации, таких как стремление к личному благосостоянию граждан и экономическому развитию страны в целом. Поэтому американские предприятия активно используют экономические способы мотивирования своих работников, сочетающих как сдельную, так и повременную системы оплаты труда, и премирование, как дополнительная форма оплаты труда (премии, компенсационные выплаты; специальные премии менеджерам, которые не зависят от качества их работы, доплаты за повышение квалификационного уровня и стажа работы, возможности приобретения персоналом ценных бумаг фирмы).

Система оплаты труда в США сформирована таким образом, чтобы фиксированная заработная плата могла увеличиваться постоянно (для качественно работающего персонала) и практически никогда не уменьшается. Оплата труда периодически пересматривается (по итогам регулярной оценки работы сотрудников), что существенно повышает гибкость системы мотивации труда и побуждает работников постоянно поддерживать качество своей работы на высоком уровне. Кроме того, на некоторых предприятиях с новой системой оплаты труда материальное поощрение зависит не только от выработки, но и от уровня профессионализма персонала и числа освоенных профессий, что очень положительно сказывается на мобильности работников внутри предприятия, качестве работы, личностном росте, удовлетворенности трудом и отношениями в коллективе.

Основа французской модели-стратегическое планирование. Ученые выявили две основные тенденции в системе оплаты труда: во-первых, индексируется заработная плата в зависимости от уровня цен и, во-вторых, индивидуализируется оплата труда, где учитывается квалификация, качество работы, рационализаторские предложения, мобильность работника. На многих французских предприятиях используется балльная оценка работы персонала по шести критериям: профессиональных знаний, производительности труда, качества работы, соблюдения правил техники безопасности, этики производства и инициативности. Такой подход к мотивационной системе очень результативен, поскольку повышает эффективность труда, а также обеспечивает широкую осведомленность работников о положении дел на фирме.

Особенностью системы мотивации труда в Великобритании является зависимость заработной платы работников от прибыли организации. Система оплаты труда состоит из денежной и акционерной частей, когда работнику его трудовая деятельность компенсируется частично ценностными бумагами предприятия. Существует и колеблющаяся заработная плата, которая всецело зависит от доходов фирмы. Ученые выделяют следующие модели британской мотивационной системы: участие в доходах предприятия, доля участия в капитале и долевое участие в трудовой деятельности.

Участие в доходе предприятия, помимо фиксированной заработной платы, также предполагает регулярные выплаты определенной доли прибыли предприятия. При долевом участии в капитале персонал может вносить свои личные сбережения в обмен на ценные бумаги (акции и облигации предприятия), и затем получают часть прибыли (в виде дивидендов или процентов), а также пособия и премии организации. Долевое участие в трудовой деятельности включает в себя выплаты по следующим направлениям: основная заработка плата, доля от участия в доходах предприятия на основе трудовой деятельности и доля от участия в доходах предприятия на основе вложенного капитала. Вышеописанная система оказывает благоприятное влияние как на организацию в целом, так и на ее работников.

Немецкая мотивационная модель успешно сочетает в себе различные аспекты рыночного хозяйства страны. Иными словами, центральной фигурой данной модели является человек как личность, имеющая высокую гражданскую позицию. Но поскольку не все способны работать сообразно требованиям рынка, то государство предусмотрело ряд необходимых социальных гарантий, позволяющих защитить необеспеченные слои населения. Таким образом, по мнению западных исследователей, сочетание стимулов и социальных гарантий является одним из наиболее оптимальных вариантов мотивации труда, обеспечивающее рост уровня благосостояния населения.

Для шведской модели мотивации труда характерна сильная социальная политика: государство стремится уменьшить экономическое расслоение общества путем перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных его слоев.

В области оплаты труда в Швеции сложилась система так называемой «солидарной заработной платы». К ее наиболее важным принципам можно отнести: во-первых, справедливое распределение доходов, зависящее от тяжести и качества работы, во-вторых, сокращение разрыва между минимальной и максимальной заработной платой, в-третьих, равное вознаграждение за равный труд на предприятиях одной отрасли, независимо от результатов хозяйственной деятельности

предприятия. Так как шведские предприятия не имеют права снижать зарплату против установленного общего уровня, политика солидарной заработной платы способствует ликвидации низкорентабельных предприятий и, соответственно, росту рентабельности производства.

Рассмотренные выше модели мотивационных систем содержат ряд эффективных идей и инструментов мотивации персонала. Очевидно, что каждая модель ориентирована на определенные условия рынка своей страны, с учетом национальной специфики и особенностей менталитета населения. То, что хорошо работает в условиях одной страны, может иметь негативные последствия применительно к другой (например, в связи с разницей в уровне развития, менее совершенной социальной системой и т.п.).

Однако важность обмена опытом между странами нельзя недооценивать. Грамотное использование наработок зарубежных специалистов в области мотивирования труда может позволить отечественным предприятиям значительно повысить свою рентабельность.

Россия обладает колossalным потенциалом развития и при этом очень специфична в силу своих культурных и исторических особенностей, а потому при разработке системы мотивации руководителям предприятий следует очень ответственно подойти к выбору инструментов мотивирования работников. По результатам исследования журнала *Forbes*, основным мотиватором для российских работников является творческая самореализация, поэтому целесообразно направлять усилия не только на материальное стимулирование труда, но и на создание условий для личного роста и самореализации сотрудника, повышения его заинтересованности в работе и получении морального удовлетворения в процессе труда. Таким образом, модели мотивации развитых стран не должны механически внедряться в российскую практику, а должны учитывать их региональную специфику, как демографическая ситуация, организационно-технический уровень производства, отраслевая специфика, климатические условия.

Адаптация опыта зарубежных коллег и применение собственных знаний и навыков поможет российским предприятиям добиться значительных успехов в

области мотивации своих сотрудников. Что касается России, необходимо учитывать прежде всего особенности нашей культуры и специфику населения. Для российского работника очень важным элементом труда является возможность творческой реализации, а потому необходимо создать на предприятии условия для личного роста и самореализации сотрудника.

Анализ зарубежных моделей мотивации может существенно помочь российским предпринимателям разработать собственную систему мотивирования, однако при этом очень важно не просто механически внедрять зарубежные инструменты мотивирования в условия российской экономики, а тщательно отбирать наиболее подходящие из них с учетом региональной и отраслевой специфики, демографической ситуации и других важных факторов. Только тогда можно ожидать положительных результатов работы отечественных предприятий.

Выводы по главе 2

Мотивация является одним из компонентов механизма заинтересованности в достижении максимальных экономических и социальных результатов предпринимательской деятельности. Понятие мотивации означает всю совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение у людей побуждений к достижению жизненно необходимых целей. Такое стремление предполагает активность в изменчивой среде и требует ситуативной реакции. В процессе ситуативного развития мотивации оценивается возможность и определяется способ достижения необходимого результата.

В структуру мотива труда входят: 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.

Весь персонал предприятия условно можно подразделить на определенные группы, в зависимости основного мотивационного фактора:

- группа – стремление к деловой карьере;
- группа – материальное благополучие;
- группа – социальная защищенность.

Стимулирование – процесс использования различных стимулов для мотивирования людей. Цель стимулирования труда работника заключается не в том, чтобы заставить его работать, а в том, чтобы побудить работника работать производительнее, эффективнее, качественнее.

К материальным денежным стимулам относятся переменная часть заработной платы, зависящая от результатов трудовой деятельности, доплаты и надбавки,евые премии, повышение в должности.

Моральные стимулы могут быть индивидуальными и коллективными, официальными и неофициальными, позитивными и негативными.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАННОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ГРАНД ОТЕЛЬ ВИЗИТ»

3.1 Пути совершенствования системы мотивации предприятия

В таблице 26 представлена проектная заявка.

Таблица 26- Проектная заявка

Проектная заявка	
Руководитель проекта:	Начальник отдела кадров «Гранд Отель Визит»
Исходная ситуация:	Устаревшая не материальная система мотивации
Цели:	Увеличение объема поступаемой выручки, оказание помощи сотрудникам в их профессиональном становлении, привлечение новых клиентов
Основные задачи:	1) Разработка плана мероприятий , 2) Подготовка места проведения обучения, 3) Утверждение бюджета по обучению,
Результат:	За год реализации проект принесет предприятию чистый денежный доход в размере 8 371,0 рублей
Анализ рисков	Риски, связанные с недостаточным опытом наставника Риск несоблюдения графика реализации проекта, превышения бюджета Организационные риски проекта
Бюджет	6000руб- повышении квалификации сотрудников которые будут заниматься наставничеством, 4000руб- телевизор для комнаты отдыха, 2000руб- микроволновая печь, 8000руб- диван, 3000руб-музыкальный центр, текущие затраты - 108000
Ограничения	132 438,7 руб - бюджет
Сроки,вехи	С 1 июля по 30 декабря
Заказчик	«Гранд Отель Визит»

Далее проведем анализ поля сил Курта Левина (рисунок 14).

Курт Левин предложил рассматривать любую организацию или ситуацию как находящуюся при определенном балансе или равновесии между движущими и

сдерживающими силами изменения. По его мнению, если ничего не происходит, то это потому, что противоположные силы равны (рисунок 14).



Рисунок 14 – Анализ поля сил Курта Левина

Применяя анализ поля сил Курта Левина для «Гранд Отель Визит», можно выделить основные сдерживающие и движущие силы организации:

Движущие силы:

1. «Гранд Отель Визит» располагает обширными финансовыми возможностями. Это является сильной силой, т.к. для совершенствования системы мотивации персонала необходимы большие финансовые средства.
2. Совершенствование технологий в области обучения. Средняя сила, поскольку постоянное следование инновационным технологиям улучшают имидж «Гранд Отель Визит» и выделяют ее из общей массы других отелей.
3. Угроза появления конкурентов. Слабое влияние, т.к. это делает отель постоянно-развивающейся организацией

Сдерживающие силы (угроза выявления отклонения системой контроля наиболее сильно воздействует на сопротивления внедрения):

1. Постоянно возрастающие затраты на поиск высококвалифицированного персонала. Сильное влияние на отель, так как для усовершенствования системы мотивации понадобятся большие затраты.

2. Риск не окупаемости данного проекта. Среднее влияние, т.к. сильный управленец должен в некоторых ситуациях идти на риск, чтобы потом быть в выигрыше. Также, прежде чем внедрить проект, он будет оценён с помощью критериев эффективности.

3. Отсутствие опыта наставничества у персонала отеля. Слабое влияние, так как может решиться стимулированием персонала и переговорами.

Вывод: Суммарная мощность движущих сил преобладает над суммарной мощностью сдерживающих сил. Поэтому проект может быть реализован. Далее рассмотрим мероприятия для его реализации.

Проблемы и пути решения представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Проблемы и пути решения

Проблемы компании	Пути решения
1) Недостаточный уровень квалификации некоторых категорий работников	1) Разработать и внедрить систему обучения обслуживающего персонала
2) Несовершенство системы мотивации	2) Разработать мероприятия для совершенствования системы мотивации

На рисунке 16 представлена пирамида целеполагания в реализации проекта совершенствования системы мотивации «Гранд Отель Визит». Цели проекта связаны со стратегическими решениями в области финансов, маркетинга, оптимизации бизнес-процессов и персонала и направлены на реализацию видения проекта совершенствования системы мотивации «Гранд Отель Визит».

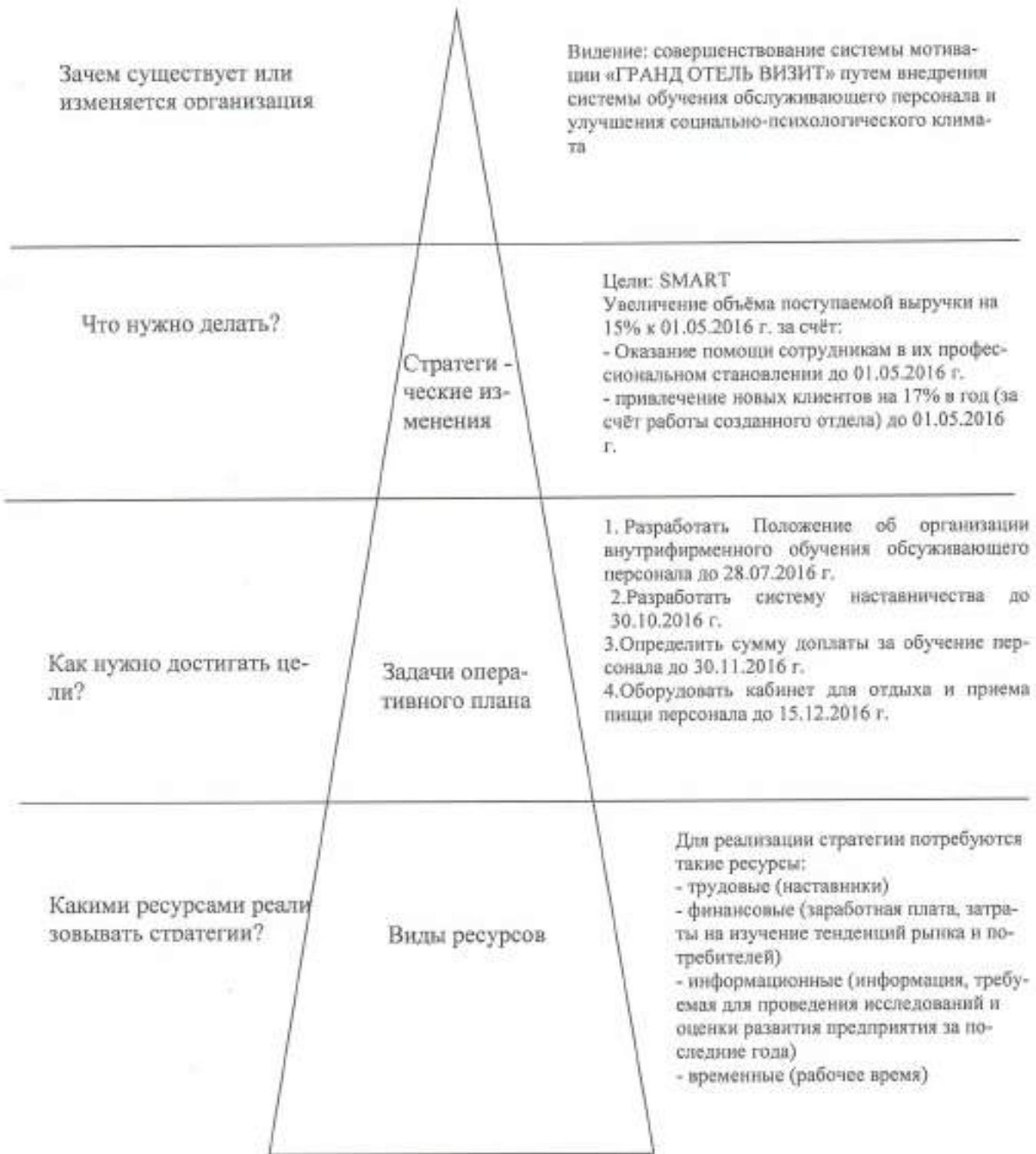


Рисунок 16– Пирамида целеполагания в проекте «Гранд Отель Визит»

Меньше всего в организации обучается обслуживающий персонал, особенно, официанты, бармены и метрдотели, которые гораздо больше остальных категорий работников контактируют с гостями. Поэтому руководству отеля необходимо обратить внимание на обучение именно этой категории работников, т.к. всё большее

количество гостей в настоящее время становится требовательными к уровню обслуживания в сфере гостинично-ресторанного бизнеса.

В 2015 году обслуживающего персонала насчитывается 10 человек. Профессиональные курсы обучения официантов требуют значительных финансовых вложений.

Так, например, основываясь на данных компании Негосударственное Образовательное Учреждение ЮУрЦБМ «Ви.Ай.Пи.-Академия», которое проводит курсы повышения квалификации персонала, стоимость данных курсов составляет 25000 рублей за 340 учебных часов. Из этого следует, что предприятию придется потратить 250000 руб. за 10 человек.

«Гранд Отель Визит» не готов оплачивать подобные обучающие программы из-за риска ухода обслуживающего персонала к конкуренту. Поэтому «Гранд Отель Визит» предлагается применить вариант внутреннего обучения обслуживающего персонала. Передавать знания новичкам могут менеджер смены, администратор, управляющий или директор.

Так, необходимо разработать документ, регламентирующий и процессы обучения персонала. Таким документом послужит Положение «Об организации внутрифирменного обучения обслуживающего персонала».

Главной целью данного документа является внедрение внутрифирменного обучения для обслуживающего персонала.

Проект положения «Об организации внутрифирменного обучения персонала» и ученический договор представлены в Приложениях Б и В.

Сначала необходимо разработать и утвердить набор необходимых внутренних документов, на основании которых будут осуществляться мероприятия по обучению обслуживающего персонала.

Для оказания помощи в обучении обслуживающего персонала предлагается разработать систему наставничества. Так, наставники будут подбираться из наиболее подготовленных специалистов, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, богатый жизненный опыт,

склонность к воспитательной работе, пользующихся авторитетом в коллективе и имеющих желание проявить себя в роли наставника.

Для того, чтобы в «Гранд Отель Визит» тема наставничества не пугала сотрудников, а наоборот заинтересовывала, руководству «Гранд Отель Визит» предлагается поощрять сотрудников которые будут работать качестве наставника.

Наставники будут представлены к следующим видам поощрений:

- объявление благодарности с выплатой денежной премии в сумме 3000 рублей;
- награждение Почетной грамотой с выплатой денежной премии в сумме 2000 рублей;
- присвоение почетного звания «Лучший наставник» с выплатой денежной премии в сумме 3000 рублей;
- освещение опыта лучших наставников в средствах массовой информации (2000 рублей).

Мероприятия для совершенствования системы мотивации в «Гранд Отель Визит»:

1 проведение с персоналом серии занятий и тренингов по выбору тактики руководства своим подразделением (администратором проводится оперативное совещание с сотрудниками ресторанный службы и службы размещения гостей, в ходе которого сначала доводится информация до него, потом в виде беседы администратор выдвигает свои версии, затем подводится итог);

2 организация физической среды: улучшение условий для отдыха и приема пищи (должен быть выделен кабинет для отдыха, где расположены диван или кресла, стол, музыкальный центр или телевизор. В данном кабинете сотрудники могут принимать пищу, устраивать минутки отдыха);

3. привлечение работников при планировании работы, различных нововведений, режимов работы;

- проведение собраний в коллективах;
- проведение серий семинаров-тренингов с персоналом (по типу «мозгового штурма») по выявлению и решению проблем в отеле.

Можно сгруппировать основные мероприятия по улучшению социально-психологического климата в «Гранд Отель Визит» в виде дерева решений.

Дерево решений показывает возможные пути для достижения поставленных перед организацией целей в «Гранд Отель Визит», данные представлены на рисунке 17.



Рисунок 17 – Дерево решений мероприятий улучшения социально-психологического климата в «Гранд Отель Визит»

Для организации нормального психологического климата необходимо умение выполнять функции управления, но это не значит, что при идеальном психологическом климате в этой организации не будет конфликтов. Они будут обязательно, так как конфликт – это различные точки зрения на одно и то же явление, и если их нет, то нет развития коллектива. Если конфликтная ситуация разрешена, стороны пришли к согласию, найден компромисс, то конфликт именуется конструктивным, функциональным. И любой руководитель должен поощрять функциональные конфликты, т.к. именно с их помощью в процесс управления (совещания, собрания, семинары и т.п.) могут быть вовлечены все члены коллектива.

Избежать конфликтной ситуации полностью невозможно, т.к. многие ее источники вне власти руководителя, но ослабить ее воздействие можно и нужно, если квалифицированно осуществлять функции управления.

Управленческому персоналу в «Гранд Отель Визит» при развитии системы управления конфликтами необходимо ориентироваться на то, что несмотря на неизбежность конфликтов необходимо стремиться избегать деструктивных конфликтов, которые приводят к снижению личной удовлетворенности членов трудового коллектива, уменьшению группового сотрудничества и эффективности учреждения. В случае возникновения деструктивного конфликта для выхода из него необходимо решить конфликт по существу (найти причину и по возможности ликвидировать ее, достичь определенного компромисса), стараясь при этом сгладить дисфункциональные последствия конфликта. Для этого можно использовать следующие группы методов:

1 ограничение взаимодействия конфликтующих сторон, применение координационных механизмов (например, разграничения полномочий между подчиненными), приводящих к ликвидации основных причин конфликта и объединяющих коллектив;

2 методы, объединяющие конфликтующие стороны, задающие им общие цели. Например, установление общеорганизационных комплексных целей (совместных целей для конфликтующих подразделений, сотрудников и т.п.);

3 методы, стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта, либо способствованию его разрешению: создание системы награждений и стимулирования бесконфликтного поведения и способствования улаживанию имеющегося конфликта и т.д.

Для предупреждения деструктивных конфликтов и возможного перетекания конструктивных конфликтов в деструктивные в отеле может быть налажена определенная система предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий конфликтов. Такая система может включать в себя ряд мероприятий: четкое определение и разъяснение требований к работе для

всех структурных подразделений и должностных лиц, создание и поддержание благоприятного микроклимата в организации и культуры организации, постановка и развитие организационных целей, стимулирование участия работников в решении общеорганизационных проблем, отладка механизма обратной связи в системе коммуникации организации, создание механизма улаживания расхождения интересов и возникающих проблем (организационные совещания, возможность обращения с предложением или просьбой к ответственным или вышестоящим лицам) и т.д.

Такая система позволит руководителям во время обнаруживать возникающие конфликты, эффективно выявлять их причины, быстро начинать управление конфликтными ситуациями, а следовательно, и предотвращать наиболее тяжелые последствия деструктивных конфликтов, такие как формализацию отношений, менеджер по персоналуический антагонизм и практически всегда следующее за ними снижение общей результативности работы. Таким образом, создание в учреждении системы предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий позволит обеспечить высокую эффективность функционирования системы управления в компании, поддержание благоприятного менеджера по персоналуического климата в трудовом коллективе.

Для еще более плодотворной и эффективной работы сотрудников рекомендуется ежегодно проводить работу по развитию корпоративной культуры, так как она направлена на воспитание у каждого сотрудника осознанной личной ответственности за общий результат деятельности предприятия. Мотивация персонала непосредственно связана с конечными результатами труда, его эффективностью.

Корпоративная культура – это система исповедуемых организацией ценностей, формирующих её индивидуальность. Она определит имидж и восприятие «Гранд Отель Визит» в глазах общества, стиль поведения его персонала – от рядовых сотрудников до руководителей.

Существуют следующие методы формирования и поддержания корпоративной культуры:

- поведение руководителя. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных;
- обучение персонала. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться;
- критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры;
- организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка.

Взаимоотношения организации с гражданами и персоналом должны строиться на принципах честности, открытости, профессионализма и взаимного уважения. Именно открытость и качественное корпоративное управление влияют на формирование доверительных отношений между организациями и всеми заинтересованными сторонами, являются основой его эффективной деятельности.

Говоря о влиянии условий работы на трудовую мотивацию, следует иметь в виду, что это не только санитарно-гигиенические условия (шум, освещенность, запыленность и т.п.), но также и организация рабочего места, обеспеченность необходимыми инструментами, оборудованием и оргтехникой. Мотивирующее влияние условий работы определяется тем, насколько эти условия облегчают выполнение порученной работы и удовлетворяют потребность работников в безопасности и физическом и психологическом комфорте.

В таблице 24 представлен календарный план реализации проекта. Срок начала реализации проекта определен с 1 июля 2016 года.

Таблица 24 – Календарный план реализации проекта, июль – декабрь 2016 г.

Мероприятие	Ответственный	Период
Разработать Положение об организации внутрифирменного обучения обсуживающего персонала	Специалист по управлению персоналом	01.07.16 – 28.07.16
Разработать и утвердить форму ученического договора	Специалист по управлению персоналом Юрисконсульт	01.08.16 – 14.08.16
Составить проект бюджета на год по обучению	Специалист по управлению персоналом Экономический отдел	16.08.16 – 31.08.16
Утвердить бюджет по обучению	Экономический отдел	01.09.16 – 30.09.16
Разработать систему наставничества	Администратор	01.10.16 – 30.10.16
Определить сумму доплаты за обучение персонала	Экономический отдел	1.11.16 – 30.11.16
Оборудовать кабинет для отдыха и приема пищи персонала	Администратор	1.12.16 – 15.12.16
Разработка методов занятий, тренингов, корпоративной культуры с персоналом	Администратор	16.12.16-30.12.16

Представим организационный план проекта в целях определения последовательности реализации разработанных мероприятий в виде диаграммы Ганта, изображенной в таблице 25.

Таблица 25 – Диаграмма Ганта

Этапы работы	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь		
	01.07.16 – 28.07.16	01.08.16 – 14.08.16	16.08.16 – 31.08.16	01.09.16 – 30.09.16	01.10.16 – 30.10.16	1.11.16 – 30.11.16	1.12.16 – 15.12.16	16.12.16-30.12.16
Разработать Положение об организации внутрифирменного обучения обсуживающего персонала								
Разработать и утвердить форму ученического договора								
Составить проект бюджета на год по обучению								
Утвердить бюджет по обучению								
Разработать систему наставничества								
Определить сумму доплаты за обучение персонала								
Оборудовать кабинет для отдыха и приема пищи персонала								
Разработка методов занятий, тренингов, корпоративной культуры с персоналом								

Таким образом, организация проекта на начальном этапе займет 6 месяцев. По истечении этого периода, «Гранд Отель Визит» сможет работать с новой системой мотивации и проект будет приносить доход.

Далее определим финансовое обеспечение реализации проекта. Затраты на реализацию разработанного проекта будут включать в себя затраты на оборудование комнаты отдыха, на поощрение наставников, затраты на обучение обслуживающего персонала. Указанные затраты представлены в таблицах 26, 27 с распределением по этапам реализации проекта и видам затрат.

В таблице 26 представлен расчет единовременных затрат на реализацию проекта. Как показали произведённые расчёты, реализация проекта потребует разовых затрат в размере 23 000 рублей.

Таблица 26 – Определение единовременных затрат на реализацию проекта, руб.

Направления затрат	Сумма затрат
Повышение квалификации сотрудников которые будут заниматься наставничеством	6000
Телевизор для комнаты отдыха	4000
Микроволновая печь	2000
Диван	8000
Музыкальный центр	3000
Итого:	23000

В таблице 27 представлен расчет текущих затрат. Как показали произведённые расчёты, реализация проекта потребует текущих затрат размере 9 000 рублей в месяц или 108,0 тыс. рублей в год.

Таблица 27 – Определение текущих затрат на реализацию проекта (с июля 2016г.)

Направления затрат	Сумма затрат, руб.	
	в месяц	в год
Присвоение почетного звания «Лучший наставник»	3000	36000
Награждение Почетной грамотой	2000	12000
Объявление благодарности	3000	36000
Освещение опыта лучших наставников в средствах массовой информации	2000	24000
ИТОГО:	9000	108000

В целях определения потока доходов в результате реализации проекта совершенствования системы мотивации персоналом будем исходить из прогнозируемого прироста объемов продаж предприятия – на уровне 15%. Данный прогноз согласуется с темпами роста объемов продаж предприятия (за период 2013 – 2014 годы рост составил 17%, за период 2014 – 2015 годы – 31%).

3.2 Оценка эффективности новой системы мотивации

На основе данных предположений составим прогноз динамики экономических результатов деятельности организации исходя из данного условия. Результаты расчётов представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Прогноз результатов экономической деятельности по итогам реализации проекта, руб.

Показатель	Значение		Абсолютная динамика, тыс. руб.	Темпы роста, %
	2015 г.	2016 г. (прогноз)	2016 г. - 2015 г.	2016 г./2015 г.
Выручка от реализации	1 980 876,0	2 278 007,4	297 131,4	115,0
Затраты на реализацию	1 472 041,0	1 604 524,7	132 483,7	109,0
Прибыль от продаж	508 835,0	673 482,7	164 647,7	132,4

Как видно из данных расчётов прирост выручки от продаж на 15% в результате разработанных мероприятий при условии стабильности прочих факторов приведёт к росту прибыли от продаж на 164 647,7 рублей в сравнении с 2015 годом. На эти данные и будем ориентироваться при определении потока доходов от реализации проекта совершенствования системы мотивации персоналом. Ежемесячный поток доходов от реализации проекта, который ожидается с августа 2016 года составит $164\ 647,7 / 12 = 13\ 720,6$ рублей.

Для определения параметров окупаемости проекта произведем расчёт показателей по следующему алгоритму:

Определение денежных потоков:

– Вложения – общий объем инвестиций в проект (GI – gross investment):

$$\sum_{t=0}^T GI_t = I_T, \quad (1)$$

где I_T – затраты;

$t = 0$ – нулевой период, так как на начало проекта должны быть определенные деньги.

– Поступления от реализации проекта – общий денежный поток по проекту (GCF – gross cash flow):

$$\sum_{t=1}^T GCF_t = CF_T, \quad (2)$$

где CF_T – доход от реализации проекта.

Норма дисконта (D):

$$D = a + b + c, \quad (3)$$

где а – цена денег (ставка рефинансирования – составляет 11%);

б – учет рисков (составляет 5%);

с – инфляция (составляет 12%)

В нашем случае $D = 27,0\%$ (в год)

Коэффициент дисконтирования (для учета временного фактора):

$$WACC = \frac{1}{(1+D)^t}, \quad (4)$$

где $t = 0, 1, 2, \dots, T$. $T = 12$.

Чистый дисконтированный доход (PCF – present cash flow) по расчётным периодам:

$$PCF_t = (CF_t - I_t) \cdot WACC \quad (5)$$

Чистый дисконтированный доход (NPCF – net operating cash flow):

$$NPCF_T = \sum_{t=0}^T (GCF_t - GI_t) \cdot WACC \quad (6)$$

Чистая текущая стоимость – чистый дисконтированный доход нарастающим итогом (NPV – net present value):

$$NPV_t = \sum_{t=0}^T NPCF_t \quad (7)$$

Период окупаемости проекта (PBP – payback period):

$$PBP = \frac{GI_t}{GCF_t} \quad (8)$$

Далее в целях получения более ясной оценки необходимо рассчитать предельную для проекта ставку дисконта, при которой его чистая приведенная стоимость равна нулю или внутреннюю норму рентабельности проекта - IRR (Internal Rate of Return,).

Внутренняя норма рентабельности - ставка сравнения в дисконтом множителе, при которой чистый приведенный доход обращается в нуль. Рассчитанный на базе NPV, коэффициент внутренней нормы рентабельности показывает максимальную стоимость инвестиций, например, максимальную ставку процента по кредиту, привлекаемого на всю сумму инвестиций и весь срок проекта. Для этого необходимо решить уравнение, при котором $NPV=0$.

Формула IRR следующая:

$$IRR = d_1 + NPV_1 (NPV_1 - NPV_2) (d_1 - d_2) \quad (9)$$

$$-3000 + (3000/(1-x)) = 0;$$

$$6000/(1-x) = 2429,14;$$

$$2429,14 = 3000 \times (1+x);$$

$$2429,14 = 3000 \times x;$$

$$IRR = 80\%.$$

Расчет срока окупаемости представлен в таблице 29.

Таблица 29 – Расчет окупаемости

	Период	Доход	Затраты	Коэффициент	Дисконт. Доход	Дисконт. Затраты	ЧДД	NPV
июль	0	0,0	3000,0	1,000	0	3000,0	-3000,0	-3000,0
август	1	0,0	3000,0	0,989	0	2968,1	-2968,1	-5968,1
сентябрь	2	0,0	9000,0	0,979	0	8809,6	-8809,6	-14777,7
октябрь	3	13720,6	9000,0	0,968	13287,5	8715,9	4571,6	-10206,1
ноябрь	4	13720,6	26000,0	0,958	13146,2	24911,4	-11765,2	-21971,3
декабрь	5	13720,6	9000,0	0,948	13006,4	8531,5	4474,9	-17496,4
январь	6	13720,6	9000,0	0,938	12868,0	8440,7	4427,3	-13069,1
февраль	7	13720,6	9000,0	0,928	12731,2	8351,0	4380,2	-8688,9
март	8	13720,6	9000,0	0,918	12595,8	8262,1	4333,6	-4355,3
апрель	9	13720,6	9000,0	0,908	12461,8	8174,3	4287,5	-67,7
май	10	13720,6	9000,0	0,899	12329,3	8087,3	4241,9	4174,2
июнь	11	13720,6	9000,0	0,889	12198,1	8001,3	4196,8	8371,0
		123485,8	113000,0	-	114624,2	106253,2	8371,0	

На рисунке 18 представлена динамика чистого дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости проекта.

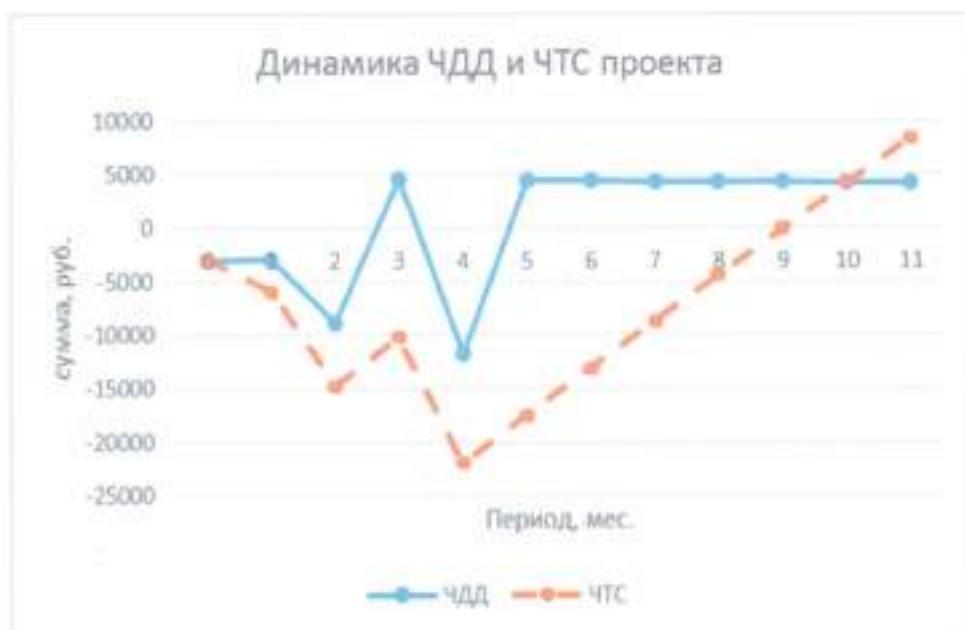


Рисунок 18 – Динамика ЧДД (NPFC) и ЧТС (NPV) проекта

Подводя итог произведенной оценке проекта, обобщим его ключевые экономические параметры:

Срок окупаемости: 9 мес. 1 день,

Рентабельность проекта: $114624,2 / 106253,2 * 100\% = 107,8\%$

За год реализации проект принесет предприятию чистый денежный доход в размере 8 371,0 рублей.

Учитывая полученные результаты оценки экономической эффективности проекта, он рекомендуется к внедрению.

Выводы по главе 3

На основе проведенного анализа было выявлено, что причиной основных проблем предприятия в области системы мотивации персонала является:

- 1 недостаточный уровень квалификации некоторых категорий работников;
- 2 Устаревшая не материальная система мотивации.

Для выявленных проблем было предложено разработать рекомендации для их устранения.

Было предложено разработать и внедрить систему обучения обслуживающего персонала. Для совершенствования системы мотивации в «Гранд Отель Визит» было предложено:

1 проведение с персоналом серии занятий и тренингов по выбору тактики руководства своим подразделением

2 улучшение условий для отдыха и приема пищи.

3 ежегодно проводить работу по развитию корпоративной культуры.

Проведя экономический расчет эффективности было выявлено:

Срок окупаемости: 9 мес. 1 день,

Рентабельность проекта: $114624,2 / 106253,2 * 100\% = 107,8\%$

IRR – это процентная ставка, при которой чистая приведённая стоимость (NPV) равна 0, т.е. эффективность вложений капитала в данный проект равна эффективности инвестирования под 80%.

За год реализации проект принесет предприятию чистый денежный доход в размере 8 371,0 рублей.

Учитывая полученные результаты оценки экономической эффективности проекта, он рекомендуется к внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследовав теоретическую основу мотивации в управлении организацией, можно сделать вывод, что общим основополагающим элементом рыночной экономики является мотивация деятельности, основанная на сочетании различных форм собственности, что сопровождается усилением свободы выбора каждой личностью рода и типа занятий. Свобода выбора является основой личной свободы людей, фундаментом раскрытия личностного потенциала.

Мотивация является одним из компонентов механизма заинтересованности в достижении максимальных экономических и социальных результатов предпринимательской деятельности. Понятие мотивации означает всю совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение у людей побуждений к достижению жизненно необходимых целей. Такое стремление предполагает активность в изменчивой среде и требует ситуативной реакции. В процессе ситуативного развития мотивации оценивается возможность и определяется способ достижения необходимого результата.

Стимулирование – процесс использования различных стимулов для мотивирования людей.

Цель стимулирования труда работника заключается не в том, чтобы заставить его работать, а в том, чтобы побудить работника работать производительнее, эффективнее, качественнее.

К материальным денежным стимулам относятся переменная часть заработной платы, зависящая от результатов трудовой деятельности, доплаты и надбавки, целевые премии, повышение в должности.

Моральные стимулы могут быть индивидуальными и коллективными, официальными и неофициальными, позитивными и негативными.

ООО «Гранд Отель Визит» занимается гостинично-ресторанной деятельностью.

Отель был официально открыт для гостей 20 февраля 2007 года.

Анализ внешних факторов для «Гранд Отель Визит» показал, что совокупное влияние факторов внешней среды на действующий бизнес носит отрицательный характер «-24». Отрицательные значения влияния внешней среды на бизнес предприятия связано в основной мере с негативным влиянием мировых геополитических, а также слабым использованием маркетинговых инструментов и технологий. Также отрицательное воздействие на деятельность предприятия оказывает изменение налогового законодательства, динамика курсов валют и вынужденных изменений в технологическом процессе.

Оценка микроокружения проходила при помощи модели анализа 5 конкурентных сил Портера. В настоящее время бизнес-отель «Гранд Отель Визит» пользуется большой популярностью среди российских и зарубежных гостей, загрузка отеля практически всегда полная. Наиболее крупными конкурентами «Гранд Отель Визит» являются отели «Холидей Инн» и «Видгоф». «Гранд Отель Визит» занимает 8,2% доли рынка гостиничных услуг Челябинска.

«Гранд Отель Визит» имеет ряд преимуществ, связанных с организацией и особенностями действующего формата бизнеса, что позволяет ей удерживаться на рынке. Вместе с тем, существует ряд факторов, препятствующих «Гранд Отель Визит» занять более весомые рыночные позиции и обеспечивать желаемый уровень рентабельности бизнеса. К числу этих факторов были отнесены: затраты, маркетинговая политика.

Для того, чтобы определить, какие направления деятельности отеля следует развивать, а от каких необходимо отказаться в рамках конкуренции на рынке гостиничных услуг г. Челябинска, была проанализирована модель BCG.

Проведя данный анализ можно сделать вывод, что «звезды»- номерной фонд, приносят отелю основную прибыль, следовательно, нуждаются в дальнейшем финансировании для поддержания конкурентоспособности. «Трудные дети» – дополнительные услуги отеля тоже необходимо финансировать, чтобы в перспективе они могли приблизиться к «звездам» и приносить отелю большую прибыль. Сделать это возможно за счёт сокращения «собак» («Гранд Отель Визит»).

По результатам SWW-анализа было выявлено, что существующее и идеальное, на взгляд руководства, состояние отеля практически совпадают. Совершенствования требуют следующие позиции: «Мероприятия по продвижению и рекламе», «Обучение персонала», «Система мотивации персонала» и «Процедуры изменений».

После проведения SWOT-анализа было выяснено, что компания имеет много сильных сторон, что позволит осуществить возможности по повышению уровня отеля до пятизвездочного, обеспечить качественное обучение персонала, привлекать новых клиентов и т. д. Разумеется, как и в любой организации, существуют слабые стороны, которые могут привести к реализации некоторых угроз, например: уход высококвалифицированного персонала к конкурентам, предпочтение клиентами конкурентов из-за среднего уровня сервиса в «Гранд Отель Визит», но эти угрозы не столь значительны, и организация всегда готова к немедленному реагированию в случае необходимости.

Проанализировав существующую систему мотивации в отеле, были выявлены некоторые недостатки: недостаточный уровень квалификации некоторых категорий работников (практически полное отсутствие обучения обслуживающего персонала отеля), несовершенство системы мотивации (большая конфликтность).

На основе проведенного анализа было выявлено, что причиной основных проблем предприятия в области системы мотивации персонала является:

- 1 недостаточный уровень квалификации некоторых категорий работников;
- 2 несовершенство системы мотивации.

Для выявленных проблем было предложено разработать рекомендации для их устранения.

Было предложено разработать и внедрить систему обучения обслуживающего персонала

«Гранд Отель Визит» не готов оплачивать обучающие программы из-за риска ухода обслуживающего персонала к конкуренту. Поэтому «Гранд Отель Визит» предлагается применить вариант внутреннего обучения обслуживающего персо-

нала. Передавать знания новичкам могут менеджер смены, администратор, управляющий или директор.

Так, был разработан документ, регламентирующий и процессы обучения персонала. Таким документом послужит Положение «Об организации внутрифирменного обучения обслуживающего персонала».

Для оказания помощи в обучении обслуживающего персонала предлагается разработать систему наставничества. Так, наставники будут подбираться из наиболее подготовленных специалистов, обладающих высокими профессиональными качествами.

Для того, чтобы в «Гранд Отель Визит» тема наставничества не пугала сотрудников, а наоборот заинтересовывала, руководству «Гранд Отель Визит» предлагается поощрять сотрудников которые будут работать качестве наставника.

Для совершенствования системы мотивации в «Гранд Отель Визит» было предложено:

1 проведение с персоналом серии занятий и тренингов по выбору тактики руководства своим подразделением

2 организация физической среды:

– улучшение условий для отдыха и приема пищи (должен быть выделен кабинет для отдыха, где расположены диван или кресла, стол, музыкальный центр или телевизор. В данном кабинете (В данном кабинете сотрудники могут принимать пищу, устраивать минутки отдыха).

Ежегодно проводить работу по развитию корпоративной культуры.

Таким образом, концепция качества трудовой жизни в компании «Гранд Отель Визит» должна быть направлена на оптимизацию психологического климата в организации, условий труда и отдыха работников.

Разработка, реализация и внедрение проекта займет 6 месяцев.

На основе данных предположений был составлен прогноз динамики экономических результатов деятельности организации исходя из данного условия.

Прирост выручки от продаж на 15% в результате разработанных мероприятий при условии стабильности прочих факторов приведёт к росту прибыли от продаж

на 164 647,7 рублей в сравнении с 2015 годом. На эти данные и будем ориентироваться при определении потока доходов от реализации проекта совершенствования системы мотивации персоналом. Ежемесячный поток доходов от реализации проекта, который ожидается с августа 2016 года составит $164\,647,7 / 12 = 13\,720,6$ рублей.

Срок окупаемости: 5 мес. 2 дня,

Рентабельность проекта: $114\,624,2 / 106\,253,2 * 100\% = 107,8\%$

За год реализации проект принесет предприятию чистый денежный доход в размере 8 371,0 рублей.

Учитывая полученные результаты оценки экономической эффективности проекта, он рекомендуется к внедрению.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аврамова, Е. Корпоративная социальная ответственность как управляемая прибыль компании / Е. Аврамова // Стимулирование персонала. – 2014. – № 4. – С.8 – 11.
- 2 Белова, Я. Преимущества использования тарифных ставок перед окладами в условиях сменного графика работы / Я. Белова // Стимулирование персонала – 2014. – № 32. – С.10 – 14.
- 3 Адамчук, В.В. Экономика и социология труда / В.В. Адамчук. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 232 с.
- 4 Беляцкий, Н.П. Менеджмент / Н.П. Беляцкий. – Минск: Новое знание, 2011. – 356 с.
- 5 Васильев, И.А. Мотивация и контроль за действием персонала / И.А. Васильев. – М.: МГУ, 2012. – 144 с.
- 6 Ветлужских, Е. Новый подход к управлению и вознаграждению / Е. Ветлужских // Мотивация и оплата труда. – 2014. – № 4. – С. 23 – 25.
- 7 Ветлужских, Е. Что способствует повышению эффективности новой системы стимулирования и оплаты труда? / Е. Ветлужских // Стимулирование персонала. – 2013. – №4. – С. 34 – 36.
- 8 Виноградова, А. Работа должна приносить удовольствие! Кому, для чего и когда нужно измерять индекс удовлетворенности работой в организации / А. Виноградова // Стимулирование персонала. – 2011. – № 4. – С. 5 – 7.
- 9 Гаудж, П. Исследование мотивации персонала / П. Гаудж // Мотивация персонала. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2013. – 272 с.
- 10 Герчикова, И.И. Менеджмент / И.И. Герчикова. – М.: Банки и биржи, Юнити, 2012. – 406 с.
- 11 Дипроуз, Д. Мотивация / Д. Дипроуз. – М.: Эксмо, 2013. – 256 с.
- 12 Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2013. – 464 с.

- 13 Жданкин, Н. Мотивация персонала как ключевой показатель эффективности компании / Н. Жданкин // Стимулирование персонала. – 2011. – №4. – С. 41 – 44.
- 14 Иванова, С.В. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 288 с.
- 15 Котляров, И. Новые элементы в системе мотивации офисных сотрудников И. Котляров // Человек и труд. – 2011. – №2. – С. 28 – 31.
- 16 Крот, М. Менеджер как мотиватор. Практические уроки мотивации для нехаризматичных лидеров / М. Крот. – М.: Эксмо, 2013. – 400 с.
- 17 Лазарев, С. Карьерная мотивация молодых специалистов / С. Лазарев // Стимулирование персонала. – 2014. – №2. – С. 12 – 13.
- 18 Лазарев, С. Мотивационные программы по удержанию сотрудников в компании / С. Лазарев // Стимулирование персонала. – 2013. – №3. – С.11 – 15.
- 19 Лейкина, Я. Рецепт гармонии и успеха в работе с персоналом / Я. Лейкина // Управление развитием персонала. – 2011. – №4. – С.5 – 7.
- 20 Лущева, И. Мотивация персонала в условиях кризиса / И. Лущева // Стимулирование персонала. – 2014. – №3. – С. 17 – 20.
- 21 Ляшецкий, А. Система организации труда и его оплаты требует обновления / А. Ляшецкий // Человек и труд. – 2011. – №1. – С.60.
- 22 Максвел, Дж. Мотивация решает все / Дж. Максвел. – Минск: Попурри, 2014. – 160 с.
- 23 Михайлова, Л. Мотивация на успех и мотивация успехом / Л. Михайлова // Мотивация и оплата труда. – 2013. – №1. – С.26 – 28.
- 24 Набоко, С. Формирование системы вознаграждения с ориентацией на конечный результат / С. Набоко // Человек и труд. – 2014. – №11. – С. 29 – 32.
- 25 Новичкова, Н. Опыт мотивации работников в аспекте организационной культуры российских компаний / Н. Новичкова // Мотивация и оплата труда. – 2013. – №2. – С. 5 – 11.
- 26 Озерникова, Т. Мотивационная роль оценки персонала / Т. Озерникова // Мотивация и оплата труда. – 2013. – №4. – С. 9 – 12.

- 27 Панасенко, Е. Мотивация персонала. Ошибки и заблуждения / Е. Панасенко // Мотивация и оплата труда. – 2011. – №1. – С. 3 – 6.
- 28 Папанова, Н.Е. Мотивация как стиль жизни / Н.Е. Папанова // Кадры предприятия. – 2011. – №2. – С. 8 – 12.
- 29 Пономаренко, Е. Ситуативная модель организационного поведения персонала / Е. Пономаренко // Человек и труд. – 2011. – №11. – С. 58 – 61.
- 30 Рачкова, С. Мотивация персонала в современных экономических условиях / С. Рачкова // Стимулирование персонала. – 2011. – №1. – С. 23 – 25.
- 31 Ричи, Ш. Управление мотивацией. 12 факторов мотивации / Ш. Ричи. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 399 с.
- 32 Самоукина, Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. Самоукина. – М.: Вершина, 2013. – 224 с.
- 33 Самоукина, Н. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса / Н. Самоукина // Мотивация и оплата труда. – 2014. – №1. – С. 10 – 12.
- 34 Селин, И. Развитие теории и зарубежный опыт регулирования труда // И. Селин // Человек и труд. – 2011. – №9. – С. 24 – 28.
- 35 Семенихина, Е. Мотивация рекрутеров / Е. Семенихина // Стимулирование персонала. – 2014. – №2. – С. 8 – 10.
- 36 Смирнова, В.В. Секреты мотивации продавцов / В.В. Смирнова. – СПб.: Питер, 2014. – 320 с.
- 37 Тиболова, Т. Выявление и оценка мотиваторов при подборе персонала. Проективное интервью как инструмент оценки мотивации / Т. Тиболова // Стимулирование персонала. – 2011. – №3. – С. 25 – 28.
- 38 Токарева, Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка / Е.А. Токарева. – СПб: Наука, 2013. – 542 с.
- 39 Шапиро, С.А. Мотивация / С.А. Шапиро, – М.: Гросс-Медиа, Росбух, 2013. – 224 с.
- 40 Шлянчак, Д. Ошибки в современной практике применения мотивационных схем / Д. Шлянчак // Стимулирование персонала. – 2011. – №1. – С. 32 – 34.

- 41 Шлянчак, Д. Мотивация торгового персонала – от общего к частному / Д. Шлянчак // Стимулирование персонала. – 2013. – №4. – С.12 – 16.
- 42 Яковлева, Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Т.Г. Яковлева. – СПб: Питер, 2014. – 240 с.
- 43 Быков, В. Материальные и нематериальные факторы стимулирования труда: опыт и проблемы (на примере нефтегазовой отрасли) /В. Быков, И. Сергеева // Человек и труд. – 2011. – №9. – С.15 – 18.
- 44 Варенов, А.В. Мотивация персонала: игра или работа / А.В. Варенов, С.Д. Исаев – Спб: Речь, 2014. – 160 с.
- 45 Гостяева И. Повышение мотивации к труду на основе управления трудовым поведением работников / И. Гостяева, Г. Вукович // Человек и труд. – 2014. – №12. – С. 62 – 65.
- 46 Кирхлер, Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер – Харьков: Изд-во ХГЦ, 2013. – 168 с.
- 47 Нельсон, Б. 1001 способ признания и вознаграждения / Б. Нельсон, Д. Спичер – М.: ООО ИД Вильямс, 2013. – 448 с.
- 48 Пермяков, М. Управление персоналом: влияние коллективных ценностей на функции мотивации и воспитания / М. Пермяков, А. Пермякова // Человек и труд. – 2011. – №10. – С. 48 – 52.
- 49 Прохорова, М.В. Эффективная система оплаты / М.В. Прохорова, Ю.И.Кондратьева – М.: Омега-Л, 2013. – 180 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура отеля «Гранд Отель Визит»



Рисунок А.1 – Организационная структура отеля «Гранд Отель Визит»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Положение «Об организации внутрифирменного обучения персонала» «Гранд Отель Визит»

Цель: Создание системы возмещения затрат на обучение всем категориям персонала

Основные принципы

Обеспечение «Гранд Отель Визит» высококвалифицированными кадрами

Обучение может быть инициировано как руководством, так и самим сотрудником.

Окончательное решение о необходимости определенного обучающего курса для сотрудника принимается Генеральным директором на основании рекомендаций от менеджера по персоналу, линейного руководителя и руководителя подразделения.

Выбор программы обучения.

Курсы и тренинг, выбранные сотрудником или рекомендованные ему руководством, должны соотноситься с работой сотрудника и выполняемыми задачами. Выбор программы обучения должен основываться на результатах аттестации, анализе компетенций и рекомендациях начальника отдела.

Типы обучающих программ.

Краткосрочное обучение: тренинги, семинары продолжительностью не более месяца ил 30 часов)

Долгосрочное обучение: курс длительностью более 1 месяца ил 30 ч.; к такому обучению относятся курсы повышения квалификации и профессиональной подготовки, курсы, рассчитанные более чем на 1 год, например высшее образование.

Возможности субсидирования сотрудников показаны в таблице 1.

Размер компенсации, которую выплачивает «Гранд Отель Визит», соответствует расценкам, приведенным в таблице 2.

Обращение за субсидией.

Сотрудники могут обращаться за субсидией при предоставлении заявления и программы курса. Заявление заполняется сотрудником совместно с менеджером по персоналу. Его подписывают сотрудник, начальник отдела, начальник подразделения. Если инициатором обучения является руководитель, он заполняет запрос на обучение.

Таблица Б.1 – Возможности субсидирования обучения

Стаж работы	Тип обучения				
	Внутренние тренинги	Цикловый тренинг	Краткосрочное обучение	Курсы повышения квалификации	Высшее образование
Не окончен испытательный срок	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников			
С момента окончания исп. срока до 1 г. работы	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников		
1-2 г с момента окончания испытательного срока	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	
Более 2 лет работы с момента окончания испытательного срока	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Руководств, начальники отделов, цехов, специалисты
Более 3 лет работы	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Руководство, начальники отделов, цехов специалисты

Таблица Б.2 – Размер компенсаций за обучение

Тип курса	Краткосрочные курсы	Высшее образование	Курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки	Внутренний тренинг
Инициатором обучения является компания	100%	Не более 75 %	100%	100%
Инициатором обучения является сотрудник (одобрено компанией)	«Гранд Отель Визит» оплачивает 2/3 стоимости обучения	Не более 50 % стоимости обучения	50% стоимости курса	---

Примечания:

1. К краткосрочному обучению относятся одно – трехдневные тренинги, образовательные курсы длительностью не более 1 месяца или 30 часов.
2. Курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки проводятся на базе высшего образования. Целью является овладение дополнительными знаниями и навыками, необходимыми для работы.
3. Высшее образование подразумевает обучение в институтах и университетах, в результате которого специалист приобретает новую специальность и получает диплом государственного образца об окончании.

В любом случае сотрудник должен получить сертификат или диплом об окончании курсов. Если сотруднику не удалось пройти курс полностью, получить сертификат, он полностью возмещает «Гранд Отель Визит» все средства, затраченные ею на обучение сотрудника.

Таблица Б.3 – Период работы в компании по окончании обучения

Тип курса	Период отработки
Цикловой тренинг, только для сотрудников, проходящих испытательный срок	3 мес.
Краткосрочное обучение/тренинги, семинары	6 мес.
Курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки	1 год
Высшее образование	3 года

Решение.

Заявление или запрос рассматриваются руководством «Гранд Отель Визит»; решение принимается в течение недели с момента получения заявления или запроса.

Возмещение расходов.

Возмещение расходов на обучение происходит на основании счетов, полученных от обучающей компании и в соответствии с лимитами, указанными в таблице 1. «Гранд Отель Визит» заключает договор с образовательным учреждением, в котором прописывается сумма, выплачиваемая «Гранд Отель Визит», и сумма, выплачиваемая самим сотрудником. Образовательное учреждение выписывает счет компании только на сумму, которая должна быть выплачена компанией по договору. Оставшуюся сумму сотрудник выплачивает самостоятельно.

Необходимые документы.

1. Заявление или запрос на обучение

2. Программа курса.

3. Договор, заключаемый между обучающей компанией и «Гранд Отель Визит».

4. Ученический договор между компанией и сотрудником

5. Счет.

Обязательства.

Сотрудник выплачивает за свое обучение сумму, определенную в таблице Б.2.

Сотрудник выплачивает сумму в период, определенный в договоре.

Сотрудник обязуется проработать в компании срок, определенный в таблице Б.3.

Сотрудник должен посетить все занятия, предусмотренные курсом, успешно завершить обучение и получить диплом или сертификат.

Сотрудник обязан активно применять в своей работе полученные во время обучения теоретические знания и практические навыки.

Заключительные положения.

Если сотрудник прерывает обучение или не получает в конце обучения диплом или сертификат, предусмотренные программой, за исключением случаев заболевания или травмы, или прекращает работу в компании ранее срока, оговоренного в договоре, он возмещает компании полную сумму, затраченную на его обучение. Если сотрудник прерывает обучение из-за заболевания или травмы, он возмещает компании затраты на его обучение пропорционально периоду, во время которого он обучался.

ПРИЛОЖЕНИЕ В УЧЕНИЧЕСКИЙ ДОГОВОР

«Гранд Отель Визит», именуемое в дальнейшем «работодатель», в лице начальника Депо, с одной стороны, и _____, именуемый в дальнейшем «работник», при совместном упоминании именуемые «стороны», с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

1. Предмет договора.

1.1. Настоящий ученический договор является дополнительным к трудовому, заключенному Работодателем и Работником на неопределенный срок.

1.2. Предметом договора является обучения Работника по программе _____.

1.3. Срок составляет _____.

2. Обязанности сторон.

Работодатель направляет _____ на обучение

по программе, указанной в п. 1.2. настоящего договора в _____.

2.2. Работник по направлению Работодателя обязан обучиться в соответствии с п. 1.2. настоящего договора

2.3 Работодатель оплачивает стоимость обучения Работника в размере _____.

2.4. По окончании обучения Работник обязан проработать по трудовому договору с Работодателем в соответствии с полученной квалификацией согласно таблице 3 «Политики субсидирования обучения».

3. Ответственность сторон

3.1. В случае отрицательного результата сдачи экзамена Работник осуществляет повторную сдачу экзамена с дополнительной оплатой за свой счет.

3.2. В случае прекращения трудового договора с Работодателем по основаниям, предусмотренным ст. 80 и 81 ТК РФ до истечения срока, предусмотренного п. 24. настоящего договора, Работник в соответствии со ст. 249 ТК РФ выплачивает работодателю денежные средства в размере _____, затраченные на обучение.

4. Срок действия договора.

4.1. срок начала действия настоящего договора – с момента его подписания.

4.2. Срок окончания действия настоящего договора ____.

5. Прочие условия.

5.1. Договор составляется в двух экземплярах по одному для каждой из сторон.

5.2. Споры, возникшие между Сторонами, разрешаются в установленном законодательством порядке.

Работник

Работодатель