

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование системы мотивации персонала
гостиничных предприятий
(на примере ООО «Загородный комплекс «Гермес»», г. Саратов)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 541 группы
направления 43.03.02 - «Туризм»
Института истории и международных отношений
Сорокиной Екатерины Андреевны

Научный руководитель

доцент, к.э.н., доцент
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Е. С. Милинчук
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

профессор, д.э.н., профессор
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Т. В. Черевичко
инициалы, фамилия

Саратов 2023 год

Введение

В современной России немаловажную роль в работе предприятий оказывает эффективная система мотивации труда персонала. Слаженность работы персонала способствует развитию, функционированию и достижению высоких экономических показателей на предприятии. Действенная система мотивации придает импульс экономическому развитию организациям различных сфер деятельности, является важным условием повышения эффективности управления. В условиях быстро меняющейся внешней среды успешная рыночная адаптация предприятия прямо зависит от этого фактора. Поэтому проблема мотивации находится сейчас в центре внимания управленцев всех уровней.

В настоящее время успех любой организации зависит от сотрудников, работающих в организации. Сотрудники особенно важны в индустрии гостеприимства, поскольку деятельность организации в этой области напрямую связана с оказанием услуг. Лояльность клиентов гостиницы во многом зависит от работы сотрудников.

Особенностью мотивации персонала гостиничных предприятий является то, что в работе сотрудников поощряется клиентоориентированность, понимание потребностей гостей и своевременное их удовлетворение, добавление персоналом гостиницы дополнительной ценности гостиничным услугам своим собственным отношением и подходом, свойственным каждому сотруднику в отдельности.

Источниками информации для написания бакалаврской работы послужили Законодательные акты Российской Федерации и результаты теоретических и практических исследований таких ученых, как Ветлужских Е., Егоршина А. П., Кошкиной Ю. А., Радовой А. Е., Соломанидиной Т. О., Полевой М.В., Третьяковой А.Н., Быстрова С.А., Баумгартена Л.В. и др.

Предметом исследования выступает мотивация труда персонала как фактора повышения эффективности деятельности гостиничного предприятия.

Объектом исследования является ООО «Загородный комплекс «Гермес», г. Саратов.

Целью бакалаврской работы является исследование особенностей и методов мотивации персонала гостиничных предприятий, а также разработка мер по совершенствованию системы мотивации труда в ООО «Загородный комплекс «Гермес»».

Для решения поставленной цели необходимо решить следующий ряд задач:

1. исследовать сущность мотивации труда в системе управления;
2. проанализировать типы и методы мотивации трудовой деятельности;
3. изучить роль мотивации в повышении эффективности труда персонала;
4. дать общую характеристику деятельности ООО «Загородный комплекс «Гермес» и проанализировать кадровый состав предприятия;
5. исследовать систему мотивации персонала в организации;
6. предложить меры по совершенствованию систему мотивации труда в ООО «Загородный комплекс «Гермес» и оценить их эффективность.

Бакалаврская работа включает в себя введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения. Во введении обоснована актуальность выбора темы, поставлены цель и задачи исследования. В первой главе раскрываются теоретические аспекты понятия «мотивация труда», изучается сущность мотивации труда в системе управления организацией, а также рассматриваются типы и методы мотивации трудовой деятельности. Во второй главе представлена общая характеристика деятельности ООО «Загородный комплекс «Гермес», проводится анализ кадровой политики и кадрового состава организации, исследуется система

мотивации персонала в организации. В третьей главе предлагаются основные направления совершенствования мотивации персонала в ООО «Загородный комплекс «Гермес» и анализируется их экономическая и социальная эффективность. В заключении содержатся основные выводы по проведенному исследованию.

Основное содержание бакалаврской работы

Мотивация персонала играет немаловажную роль в системе управления персоналом, которая позволяет достигать высокого качества работы и оказания услуг потребителям. Мотивация – один из важнейших и с трудом поддающихся изменениям факторов, которые следует учитывать при приеме человека на работу и последующем построении системы ситуационного руководства.

В трудовой деятельности мотивирование считается одним из важных моментов, так как является главным условием для получения благ, и именно поэтому мотивация труда и стимулирование - это важные условия результативной работы и основа трудового потенциала работника, влияющая на производственную деятельность.

Под мотивацией труда понимается система мотивационного управления как процесс внешнего и внутреннего побуждения себя и других экономических субъектов к определённой деятельности для достижения конечных целей организации и удовлетворения личных потребностей через трудовую деятельность.

Наиболее очевидное влияние на организацию системы мотивации и стимулирования персонала организации оказывает ситуации на рынке труда. Влияние системы мотивации и стимулирования персонала организации необходимо и возможно лишь в условиях стратегического управления, постановки не только краткосрочных, но и стратегических целей и задач.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как рычаг воздействия на успешную работу сотрудника, и формирования стимулов с целью их побуждения к результативному выполнению всех задач. Целью мотивации считается формирование условий, побуждающих сотрудника к осуществлению действий, нацеленных на достижение цели.

Можно выделить следующие цели и задачи по формированию системы мотивации персонала организации:

- повышение эффективности деятельности компании с помощью определения и воплощения системы мотивации персонала;
- увеличение прибыльности компании и снижение издержек на основе достижения целей и задач, а также увеличение результативности работы департаментов и сотрудников и качества их работы;
- повышение результативности каждого работника в отдельности с помощью системы мотивации, нацеленной на результаты деятельности;
- формирование команды эффективных управляющих;
- создание знаний и навыков в сфере стратегического менеджмента и управления эффективностью касательно управления сотрудниками.

Методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности весьма разнообразны. Если правильно их применять, тогда они позволят заинтересовать работников и преодолеть их безразличие к организации. Также умелые менеджеры и руководители способны выбрать те методы, которые являются наиболее подходящими для их организации.

Выделяют следующие виды мотивации: материальная и нематериальная; внешняя и внутренняя; отрицательная и положительная. При этом обычно используется нескольких способов мотивации для стимулирования работы персонала.

Мотивация имеет важную роль в повышении эффективности производительности труда и создании высокопроизводительных рабочих мест, поскольку мотивы играют основную роль в трудовой деятельности человека. Без них трудовая деятельность вообще не может осуществляться целесообразно. Но мотивы бывают разные и могут воздействовать с различной силой, вызывая направленную или ненаправленную активность человека. Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами.

В практической части бакалаврской работы автором была исследована система мотивации труда в ООО «Загородный комплекс «Гермес» (г. Саратов).

ООО «Загородный комплекс «Гермес» включает в себя конноспортивный клуб; банный комплекс; гостиницу; ресторанный комплекс; жилой поселок. Основными потребителями ООО «Загородный комплекс «Гермес» являются туристы; деловые люди, совершающие поездки по работе; частные лица, имеющие необходимость остановиться в гостинице; иные лица, пользующиеся гостиничными услугами без цели размещения.

Проанализировав основных конкурентов ООО «Загородный комплекс «Гермес» можно сделать вывод, что комплекс занимает одно из лидирующих позиций на рынке гостиничных услуг в городе Саратов.

ООО «Загородный комплекс «Гермес» является стабильной и развивающейся организацией на рынке гостиничных услуг. Комплекс имеет множество сильных сторон и возможностей. Конечно, как и у любого предприятия, у ООО «Загородный комплекс «Гермес» есть свои угрозы со стороны конкурентов и поставщиков, в связи с чем необходимо отслеживать ситуацию на рынке и формировать постоянную клиентскую базу.

Проведя анализ движения персонала за 2020-2022 гг., мы пришли к выводу, что среднесписочная численность персонала ООО «Загородный комплекс «Гермес» постоянно снижается в анализируемом периоде. Аналогичная динамика коэффициента оборота по выбытию говорит о существующих проблемах в коллективе, приводящих к повышению текучести кадров, несмотря на повышение заработной платы. Кризис вызванный короновирусной инфекцией и связанными с ней ограничениями серьезно увеличил текучесть кадров. Ограничение работы, запрет на проведение массовых мероприятий в период пандемии оказали глобальное значение на персонал. На данный момент текучесть кадров незначительная, и небольшой процент увольнений говорит об относительной стабильности трудового коллектива.

Для сотрудников ООО «Загородный комплекс «Гермес» заработная плата является формой вознаграждения за труд и формой материального стимулирования их труда. Она направлена на вознаграждение работников за выполненную работу и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности. Организация использует простую повременную и повременно-премиальную системы оплаты труда. Недостатком повременной формы оплаты труда является то, что тарифная ставка не в состоянии учесть различия в объемах работ, выполненных работниками одной профессии и квалификации. Такие различия обусловлены разным уровнем производительности труда.

Показателями, используемыми для определения величины заработной платы, выступают: степень достижения заданного объема продаж, степень личного участия работника в достижении коллективных целей компании. Также используются выплаты стимулирующего характера: надбавки (доплаты) к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, выслугу лет и стаж работы; премии и вознаграждения; единовременная материальная помощь (денежная компенсация), выплачиваемая всем или большинству работников, а также вознаграждения к юбилейным датам, праздникам, торжественным событиям.

Материальное стимулирование представлено не столько оплатой труда, сколько возможностью повышения размеров окладов (постоянной части заработной платы) работников. Для материального стимулирования работников ООО «Загородный комплекс «Гермес» ежегодно проводится повышение размера должностного оклада на уровень инфляции.

Нематериальное стимулирование реализуется через проведение корпоративных мероприятий, т.е. совместного празднования торжественных дат, праздников и т.д. Эти мероприятия способствуют сплочению коллектива, снимают психологическую напряженность.

В результате проведенного в ноябре 2022 г. анкетирования сотрудников, мы сделали вывод, что материальная заинтересованность

является одним из основных стимулов трудовой активности. На втором месте оказались такие стимулы, как стремление к продвижению по службе и возможность проявить творчество в работе.

В ООО «Загородный комплекс «Гермес» используется простая повременная оплата труда для управляющего состава и повременно-премиальная система оплаты труда для всех остальных. Нами были предложены различные методы материального и нематериального стимулирования для различных категорий работников (см. табл. 1).

Таблица 1 - Материальные и нематериальные методы повышения мотивации для разных категорий персонала гостиничного предприятия

Методы мотивации	Администратор	Горничная
Материальные методы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дополнительные выплаты за каждое бронирование по телефону в месяц. После 15 бронирований повышение ставки. 2. Ежемесячная премия лучшему администратору. 3. Прибавка к заработной плате за смену на время «высокого сезона». 4. Подарки на день рождения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ежемесячная премия к окладу, а также премия для лучшей сотрудницы. 2. Прибавка к заработной плате за смену на время «высокого сезона». 3. Денежные выплаты на день рождения.
Нематериальные методы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность продвижения по карьерной лестнице. 2. Звание лучшего работника месяца. 3. Индивидуальный подход к каждому сотруднику. 4. Похвала от руководства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Звание лучшего работника месяца. 2. Гибкий график 3. Индивидуальный подход к каждому сотруднику. 4. Похвала от руководства.

Предложенные меры должны оказать положительное влияние и помочь сформировать постоянный, эффективный и мотивированный коллектив сотрудников.

Об экономической эффективности мероприятий можно судить по тому экономическому результату, который будет достигнут от применения мероприятий, направленных на организацию оплаты труда работников предприятия.

Таблица 2 - Затраты на реализацию предложенного мероприятия для всех работников (8 человек)

	Сумма увеличения выплат, руб. (за месяц)	Итого, руб.
Для администраторов		
Дополнительные выплаты в размере 250 рублей за каждое бронирование по телефону в месяц	10 000	120 000 (за год)
Ежемесячная премия лучшему администратору в размере 2000 рублей.	2 000	24 000 (за год)
Прибавка к заработной плате за смену на время «высокого сезона» в размере 2400 рублей	9 600	57 600 (За 6 месяцев)
Для горничных		
Ежемесячная премия к окладу в размере 2000 рублей	8 000	96 000 (за год)
Прибавка к заработной плате за смену на время «высокого сезона» в размере 2400 рублей	9 600	57 600 (За 6 месяцев)
Денежные выплаты на день рождения в размере 2000 рублей	8 000	8 000
Итого:		363 200

Запланируем увеличение прибыли после внедрения предложенных мероприятий на 10%. Таким образом, чистая прибыль рассматриваемой гостиницы увеличится на: $4\,300\,000 * 0,1 = 430\,000$ тыс. руб.

При этом экономический эффект любого проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов. Экономическая эффективность при этом может быть рассчитана по формуле:

$$\text{Экономическая эффективность} = 430\,000 / 362\,300 = 1,19$$

Прибыльный проект не должен иметь индекс менее 1.

Таким образом, данный проект является прибыльным и целесообразным.

Высококвалифицированный и профессиональный персонал качественно выполнит свою работу, привлечет новых клиентов и вызовет у потребителей повторное желание воспользоваться услугами конкретной гостиницы и, как следствие, принесет прибыль организациям. Реализация намеченных планов и целей отеля возможна только в том случае, если

сотрудники сами заинтересованы в их достижениях. Поэтому руководство должно создать благоприятные условия для продуктивной работы и поощрять сотрудников к работе. Это объясняет, почему ООО «Загородный комплекс «Гермес» нуждается в эффективной системе мотивации, с помощью которой сотрудники могут удовлетворить свои моральные и материальные потребности, а организация может достичь своих целей.

Следует также отметить, что текучесть кадров может привести к эффекту «нарастающего кома», когда персонал сокращается, а руководство в целях экономии распределяет функции прежних сотрудников между оставшимися. При этом всем представляется возможностью поработать на благо компании, но без каких-либо дополнительных поощрений. Многие такого отношения не выдерживают и следуют примеру своих коллег. И хотя пока текучесть кадров на предприятии невысокая, необходимо использовать превентивные меры для предупреждения негативных последствий.

Работодателям не следует экономить на своем персонале, поскольку квалифицированный и достойный работник всегда найдет себе другой хороший вариант рабочего места. Грамотный руководитель не поспеет только на материальное поощрение для отличившихся работников, но и организует дополнительные методы стимулирования, которые смогут заинтересовать сотрудников и не позволят переманить их к конкурентам.

Таким образом, мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального достижения успеха в организации. А условия динамичного развития гостиничной индустрии влияют на необходимость эффективного использования трудового ресурса отелей. В гостинице должен постоянно проводиться анализ как самой системы мотивации, так и актуальных мотивационных факторов для персонала с целью корректировки мотивирующих мер.

Заключение

Мотивация и стимулирование труда представляет собой процесс целенаправленного применения по отношению к работнику компании стимулов для осуществления воздействия на усилия, старания, интенсивность достижения целей бизнеса.

Система мотивации персонала может основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Материальное стимулирование труда должно базироваться, прежде всего, на качестве выполнения сотрудником своей работы. Оплата труда – один из главных инструментов к побуждению и непрерывному поддержанию интереса сотрудников к высокоинтенсивному и качественному труду. Возрастает значимость соответствия результатов труда и материального поощрения, что требует достаточно высокого уровня организации и нормирования труда.

Современный рынок гостиничных услуг достаточно разнообразен, но уровень предоставляемых услуг не всегда оправдывает ожидания потребителей. Причиной этому зачастую является низкая заинтересованность сотрудников в качественном выполнении своих обязанностей. Эффективная система мотивации персонала всегда была неотъемлемой частью гостиничных предприятий, однако с каждым годом становится все сложнее мотивировать персонал. Руководству приходится внедрять новые методы стимулирования, ведь потребности и нужды работников постоянно растут. И здесь важно понимать, эффективнее всего работает система по совмещению материальной и нематериальной мотивации труда.

Практическая часть бакалаврской работы была выполнена на базе ООО «Загородный комплекс «Гермес»».

ООО «Загородный комплекс «Гермес»» является стабильным и развивающейся организацией на рынке гостиничных услуг. На

сегодняшний день ООО «Загородный комплекс «Гермес»» применяет два вида оплаты труда: повременно-премиальная и простая повременная. За фактически отработанное время сотрудники технического персонала, помимо основной оплаты, получают премирование и надбавки.

На основе проведенного анализа нами были разработаны и предложены следующие меры по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Загородный комплекс «Гермес»»: премии за перевыполнение плана бронирования для сотрудников отдела прямых продаж; бонусы при полной загрузке отеля на время «высокого сезона»; подарки сотрудника на день рождения; нематериальная мотивация в виде похвалы (как личной, так и в присутствии коллектива). Реализация предложенных мероприятий будет не только повышать мотивацию персонала к эффективному выполнению своих обязанностей, но и будет способствовать укреплению сплоченности коллектива, социальной удовлетворенности персонала, а также общему росту эффективности деятельности организации.

Обеспечение мотивации сотрудников является одной из важнейших обязанностей руководства любой гостиницы, поскольку мотивация персонала в организации – это процесс непрерывного поддержания высокой производительности труда. При этом разработка системы мотивации персонала, если она проведена грамотно, позволяет работодателю быстрее достичь стратегических целей и реализовать планы развития, а работникам – получать удовлетворение от своей трудовой деятельности.