

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ
НА ПРЕДПРИЯТИИ СФЕРЫ УСЛУГ**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки 43.04.01 Сервис
магистерская программа Организация и управление
коммерческой деятельностью
очной формы обучения, группы 05001635
Лобко Ульяны Александровны

Научный руководитель
канд.психол.наук, доцент
Доронина Н.Н.

Рецензент
генеральный директор
ООО «Гипролэнд»
Михарев А.П.

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретическое изучение трудовой мотивации на предприятии	8
1.1. Сущность и роль трудовой мотивации на предприятии	8
1.2. Принципы трудовой мотивации	17
1.3. Анализ российских и зарубежных подходов к трудовой мотивации на предприятии.....	23
2. Анализ экономической деятельности ООО «Гипролэнд».....	30
2.1. Организационная характеристика ООО «Гипролэнд».....	30
2.2. Анализ финансовых показателей предприятия	37
2.3. Анализ системы трудовой мотивации в ООО «Гипролэнд»	46
3. Совершенствование системы трудовой мотивации в ООО «Гипролэнд».....	54
3.1. Мероприятия по совершенствованию трудовой мотивации персонала ..	54
3.2. Этапы внедрения предложенных рекомендаций	62
3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	73
Заключение	78
Список использованных источников	81
Приложения	88

Введение

В настоящее время с развитием экономики необходимость формирования совершенно новой мотивационной системы выступает важным фактором для стимулирования внедрения модернизированных технологий, выявления и нейтрализации трудовых конфликтов, а также снижения социальной напряженности.

Заимствование методик и мероприятий по предотвращению угроз, связанных с формированием мотивации у сотрудников, иностранных предприятий в условиях развития отечественных компаний, как правило, не дает положительного результата. Это связано с тем, что формирование аспектов системы мотивации имеют исторические, психологические и морально-этические корни того или иного общества. Стоит также принимать во внимание принципы и организацию управления, которые существуют в обществе, определять уровень подготовки к восприятию предлагаемых форм мотивации, а также выявлять степень понимания того, что материальное стимулирование выступает в качестве недостаточной формы для создания рациональной и эффективной заинтересованности работников.

Систему мотивации следует применять в разнообразных проявлениях и формах, благодаря эффективному применению данной системы появится возможность обеспечивать беззатруднительное воздействие на трудовую активность и достижения целей при выполнении какого-либо вида работ.

Актуальность темы исследования определяется тем, что эффективное создание системы мотивации персонала выступает одним из наиболее важных факторов, как успешного развития деятельности компании, так и совершенствования экономики в стране и повышения уровня благосостояния людей. Кроме того, теоретические аспекты формирования механизмов регулирования мотивации, отвечающие требованиям российской спецификации, нуждаются в дальнейшей модернизации и совершенствовании. Также требу-

ют эффективного развития инструменты и механизмы мотивации персонала, которые активно применяются в отечественных предприятиях.

На современном этапе развития экономики становится очевидным, что ни одна управленческая система не сможет достичь рационального совершенствования, функционирования и реализации основных наиболее важных задач, если не будет включать в себя элемент мотивации труда персонала.

Мотивация персонала выступает основным средством обеспечения эффективного применения ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала в целях достижения максимальных результатов организации. Наиболее важная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, которая позволяет повысить уровень экономических показателей, в том числе и прибыли предприятия, а в результате этого обеспечить финансовую независимость от других организаций.

Формирование сплоченного коллектива высокопрофессиональных специалистов, деятельность которых направлена на достижение общей цели и получения собственных преимуществ, представляет собой непрерывающийся процесс. В условиях подбора сплоченных кадров и формирования всех условий для осуществления деятельности персонала, могут наступать такие ситуации, когда сотрудники теряют интерес к реализации установленных индивидуальных заданий, в результате этого покидают существующее место работы. Причины этого могут быть различными, но главной проблемой, как правило, выступает недостаток мотивации. Мотивацией являются меры, которые направлены на повышение заинтересованности персонала в своей профессиональной деятельности, имеющие как материальную, так и нематериальную основу.

Для рационального использования мотивации труда персонала следует понимать ее структуру и сущность, то есть основные интересы, потребности, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации. Стоит учитывать то, что в основе мотивации лежит удовлетворение потребностей персонала.

Данные потребности выступают внутренним источником развития и совершенствования личности и ее эффективной деятельности. Значительное место в системе мотивации имеет интерес, который определяется, как глубоко осознанная и воспринятая человеком потребность, которая обеспечивает направленность личности на эффективное достижение определенных целей. На основе данных ценностей работник формирует рабочий план, то есть определяет последовательность действий, которые бы способствовали достижению поставленных целей. Также большое значение в мотивации имеет цель, которая представляет собой осознанно предсказуемый результат деятельности. Если цель правильно разработана и наиболее понятна для восприятия персоналом, то она выступает источником достижения эффективного результата.

Проблемой трудовой мотивации в том или ином аспекте занимались следующие отечественные и зарубежные ученые: А. Х. Маслоу, Г. Шредер, Г. Г. Зайцев, М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури.

Система мотивации выступает необходимым инструментом обеспечения управления персоналом только случае, если она имеет качественно разработанную структуру и рационально применяется на практике. Формирование системы трудовой мотивации, которая позволяет обеспечивать взаимодействие интересов и потребностей работников со стратегическими задачами предприятия, выступает ключевой задачей кадровой службы.

Проблема исследования заключается в выявлении эффективных способов совершенствования системы трудовой мотивации на предприятии ООО «Гипролэнд».

Анализ системы мотивации персонала, которая существует на предприятии, позволит выявить ошибки в применяемых мероприятиях и инструментах мотивации сотрудников, определить слабые стороны данной системы мотивации, а также анализ призван указать руководству предприятия пути нейтрализации угроз и проблем совершенствования, что, в конечном счете, позволит компании более успешно осуществлять свою деятельность. Правильный выбор формирования оценки эффективности системы мотивации,

грамотное рассмотрение ее сильных и слабых сторон, позволяют руководству принимать рациональные решения, которые в дальнейшем обеспечивают снижение угроз при достижении какой-либо цели, а также уменьшению риска незаинтересованности со стороны сотрудников предприятия при реализации поставленных задач, поэтому актуальность данной темы диплома не вызывает сомнений.

Цель данной работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации на предприятии ООО «Гипролэнд».

Для достижения данной цели необходимо решение следующих задач:

- раскрыть теоретические аспекты мотивации персонала;
- рассмотреть и провести анализ финансовых показателей предприятия;
- рассмотреть и провести анализ эффективности существующей системы мотивации персонала в ООО «Гипролэнд»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы трудовой мотивации на предприятии;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Гипролэнд». Предметом исследования является система мотивации персонала ООО «Гипролэнд».

Научная новизна исследования: выявлены причины, мотивирующие персонал к результативной деятельности в организации; разработаны практические рекомендации, направленные на совершенствование системы трудовой мотивации на предприятии; обоснованы условия применения КРІ для повышения трудовой мотивации в организации.

Методы исследования: теоретический анализ научной литературы по проблеме исследования, анализ документов финансово-хозяйственной и управленческой деятельности, анкетирование, беседа, наблюдение.

Практическая значимость исследования: полученные результаты проведенного исследования, а также предложенные мероприятия по совершенствованию трудовой мотивации будут внедрены в деятельность ООО «Ги-

пролэнд». Результаты данного исследования могут быть использованы в деятельности аналогичных предприятий сервиса.

Структура работы: введение, 3 главы, заключение, список использованных источников, приложения. Работа изложена на 88 страницах машинописного текста, список использованных источников насчитывает 83 наименования.

1. Теоретическое изучение трудовой мотивации на предприятии

1.1. Сущность и роль трудовой мотивации на предприятии

Мотивация выступает одной из наиболее важных функций современной системы управления, которая направлена на повышение эффективности труда персонала организации. Термин «мотивация» происходит от латинского слова мотив (moveo – двигаю) и формируется из большого разнообразия мотивационных теорий. В результате изучения всех теорий руководитель предприятия выделяет только те, которые имеют наибольшее значение для развития основных направлений деятельности его компании [25, с. 21].

Существует множество тенденций и мотивационных факторов, из которых складывается сущность и содержание мотивации. Данные тенденции позволяют стимулировать деятельность каждого человека.

В наибольшей степени понятие мотивации раскрывается в «Современном экономическом словаре», которое подразумевает под собой определенное как внешнее, так и внутреннее стимулирование экономического субъекта к реализации определенных видов деятельности с целью достижения установленных целей, развития интереса к тем или иным видам деятельности [43, с. 95]. Под мотивацией может пониматься как внутренние желания человека, так и внешнее формирование стимулов и постановка задач при достижении целей. Как правило, поведение человека обуславливает потребность, которая выступает ведущей в определенный момент времени [11, с. 65].

Так, Г. Г. Зайцев дает следующее определение: «мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» [3, с. 57].

М. Мескон, Ф. Хедоури и М. Альбертраскрывают понятие мотивации в качестве процесса стимулирования человека к реализации различных видов деятельности с целью решения основных задач организации [71, с. 91].

Г. Шредера утверждает, что процесс мотивации определяется как установление в определенных ситуациях стремлений достичь те или иные действия,

или фактические подтверждения того, что большее предпочтение отдается только одному предмету в отличие от других [34, с. 48].

Руководители организации рассматривают мотивацию как систему механизмов и инструментов, которые используют для направления внутренних движущих сил (мотивов) персонала на достижение поставленных целей.

Данное разнообразие определений позволяет сделать вывод, что мотивация персонала выступает в качестве сложного и многопланового явления, которое нуждается во всестороннем изучении. Определяя сущность и структуру мотивации, необходимо отметить, что мотивация представляет собой процесс, происходящий в самом человеке, и направляет его поведение для реализации задач в той или иной области функционирования компании, а также побуждает его вести себя в конкретной ситуации определенным способом [1, с. 37]. На поведение человека в процессе трудовой деятельности влияет комплекс факторов – мотиваторов, побуждающих к деятельности:

1) внешние – влияние со стороны государства, области, региона, предприятия;

2) внутренние – представляют собой влияние факторов самой личности работника (нужды, интересы, ценности человека, связанные с его личностью и социокультурной средой, особенности трудовой ментальности и т.п.).

Существуют понятия, в которых значительную роль в процессе мотивирования занимают внутренние и внешние факторы, в частности, потребности, человеческие ценности и определенные стимулы. Используя вышеперечисленные определения понятия «мотивация», можно сформировать обобщенное.

Мотивация персонала выступает в качестве совокупности внутренних и внешних факторов или тенденций, которые обеспечивают стимулирование человека к реализации определенных видов деятельности, формируют его навыки взаимодействия с другими людьми при достижении целей, а также определяют формы его деятельности при реализации поставленных перед ним задач организации [4, с. 95].

Выделяют следующие задачи мотивации:

1) обучить каждого руководителя основным подходам при управлении персоналом, включая современные методы мотивации;

2) сформировать у каждого сотрудника понимание сущности и значения мотивации в процессе труда и реализации целей;

3) обучить персонал и руководящий состав психологическим основам внутрифирменного общения;

С целью реализации приведенных задач необходимо использовать, как правило, различные методы.

Существует многообразие способов обеспечения мотивационного процесса, к ним относятся: нормативный, с помощью которого осуществляется стимулирование той или иной деятельности за счет идейно-психологических инструментов; принудительный, характеризует моральное подавление руководителем сотрудника для достижения целей, учитывая властные полномочия руководства; и косвенный способ мотивации, который подразумевает под собой определенное внешнее стимулирование [57, с. 31].

Основной функцией мотивации выступает оказание воздействия на трудовой коллектив компании, используя побудительные мотивы к качественному выполнению трудовой деятельности, коллективным и индивидуальным инструментам поощрения.

Кроме того, существуют определенные формы влияния на трудовой коллектив со стороны руководства, которые, как правило, позволяют обеспечивать активизацию работы субъектов управления, повышение эффективности всей системы управления организации.

Основная сущность мотивации состоит в том, что, ориентируясь на систему потребностей работников, необходимо обеспечить эффективное применение их трудового потенциала для рационального достижения основных целей организации. Изменить отношения людей к труду в соответствии с законодательством невозможно, так как это выступает длительным эволюционным процессом, однако, можно обеспечить его ускорение, если оценивать конкретную ситуацию и учитывать причины, которые ее породили.

Руководители также убеждены, что необходимо побуждать людей к выполнению основных рабочих мероприятий, которые установлены организацией, но при этом они считают, что для этого достаточно материального вознаграждения. В некоторых случаях такая политика бывает успешной, однако, она не выступает рациональной и, как правило, противоречит многим системам управления организацией [35, с. 58].

Сотрудники, работающие в современных организациях, обычно достаточно образованы и обеспечены, чем это было раньше, поэтому мотивы их трудовой деятельности более трудны и непосильны для воздействия. Не существует единого метода разработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда тесно связаны с определенной ситуацией.

Мотивацию, как правило, определяют по-разному. С одной стороны, мотивация определяется, как процесс побуждения себя и других людей к действию, предполагающий возможность удовлетворения личных потребностей при достижении целей организации [75, с. 138]

С другой стороны, мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация дает возможность сотрудникам удовлетворить наиболее важные потребности путем выполнения трудовых обязанностей [12, с. 167].

Необходимо рассмотреть мотивацию трудовой деятельности в качестве процесса удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в ходе выполнения выбранной ими работы, осуществляемой в результате реализации основных целей, которые согласованы с целями и задачами организации; а также как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления, для обеспечения повышения эффективности труда работников.

Потребности личности выступают основным элементом мотивации, так, потребность подразумевает под собой ощущение психологического или физио-

логического недостатка чего-либо. Как правило, первичные потребности определяются как чувство необходимости в пище, воде, сне, а также интимной близости. Вторичные потребности, более высокого уровня, подразумевают под собой необходимость в успехе, уважении, власти, привязанности, принадлежности кому-либо. Доказано, что первичные потребности заложены генетически, вторичные же осознаются человеком с опытом.

Побуждение выступает в качестве ощущения недостатка в чем-либо и осознания индивидом того, какие действия нужно предпринять для восполнения этого недостатка [30, с. 201]. Степень удовлетворения, которая получена при реализации целей, оказывает влияние на поведение человека в подобных обстоятельствах в будущем. Большинство людей стремятся воспроизвести то поведение, которое ведет к удовлетворению потребностей, избегать таких действий, которые ассоциируются с недостаточным удовлетворением потребностей. Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их реализации, менеджеры должны формировать такие условия, в которых бы люди чувствовали, что они могут удовлетворить свои потребности, используя определенный тип поведения, приводящий к достижению целей компании.

Мотив выступает не менее важным элементом в построении совершенной системы мотивации. Трудовой мотив – это та потребность, для реализации которой сотрудник осуществляет высокопроизводительную трудовую деятельность [39, с. 121]. Мотив труда формируется в том случае, когда трудовая деятельность выступает не только фактором выполнения плана, а также результатом достижения блага и дальнейшего удовлетворения личностных потребностей. Большое значение для создания мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий, либо если благо очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Формирование мотива труда происходит в том случае, когда в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, который соответствует социально обусловленным потребностям человека. Для достижения благ требуются определенные личные трудовые усилия работника. Трудовая

деятельность позволяет работнику получить данные блага с меньшими материальными и моральными затратами, в отличие от любых других видов деятельности, и приносит ему большее удовлетворение [77, с. 115].

В структуру мотива труда входят:

- потребность, которую хочет удовлетворить работник;
- благо, способное удовлетворить эту потребность;
- трудовое действие, необходимое для получения блага;
- цена – это издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Для создания трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей, которые придают ценность дальнейшей трудовой деятельности и определяют образ жизни. Профессиональную трудовую деятельность человек реализует с определенным ценностным осознанием, так как он понимает, какие интересы необходимо реализовать посредством труда.

Так формируется второй, практический, кластер трудового сознания, который обусловлен, с одной стороны, ценностными ориентациями личности, а с другой – конкретными обстоятельствами профессиональной трудовой деятельности. Практические требования к работе определяют конкретную мотивацию, которая в отличие от ценностного осознания, определяющего смысл и перспективные цели трудовой деятельности, предопределяет в основном выбор путей и способов их достижения.

Мотивация труда выступает важнейшим фактором для достижения определенного результата работы, и поэтому она составляет основу трудового потенциала работника, то есть совокупности свойств, которые влияют на производственную деятельность. В целом, трудовой потенциал состоит из психофизиологического (способностей и склонностей человека, его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала [43, с. 162].

Мотивационный потенциал играет значительную роль в качестве основного механизма, определяющего, какие способности и в какой степени работнику следует в дальнейшем развивать и применять в процессе трудовой деятельности. Очевидно, что связь мотивации и результатов труда ограничена природными способностями и приобретенными навыками труда, доказано, что именно мотивация выступает основным источником результативной трудовой деятельности личности.

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. Взаимодействуя с понятием «мотивация», термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто «деньги или удовольствия», с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение – это все, что работник считает ценным для себя. Но понимание ценности у каждого из людей индивидуально и различно, а, следовательно, выделяют оценки вознаграждения и его относительной ценности.

Источником внутреннего вознаграждения выступает сама трудовая деятельность. Как правило, источниками внутреннего вознаграждения могут быть чувство достижения целей, востребованности совершенной работы, а также самоуважения. Развитие корпоративной культуры, а также установление или налаживание взаимоотношений с коллегами определяются, как определенное внутреннее вознаграждение. Простым способом формирования внутреннего вознаграждения выступает создание максимальных условий для реализации и развития трудовой деятельности, в результате чего у сотрудника возникает собственное желание осуществлять определенные виды деятельности.

Необходимо выделить, что существует такое понятие, как мотивационное ядро (комплекс), под которым понимается группа известных мотивов, благодаря которым определяется поведение сотрудников. Также стоит отметить, что мотивационное ядро имеет собственную сложную структуру и тесно связано с условиями и обстоятельствами, с которыми сталкивается персонал организации.

Мотивы труда, как уже ранее отмечалось, имеют большое разнообразие. Они значительно различаются в зависимости от потребностей, на реализацию которых направлены все усилия человека, от тех благ, которые необходимы личности для удовлетворения всех его желаний, как правило, в данном случае определяется цена за приобретение желаемых благ, которая бы выступала оптимальной для работника. Общим признаком является то, что удовлетворение желаний человека всегда связано с его трудовой деятельностью [40, с. 39].

Выделяют несколько групп мотивов трудовой деятельности, которые вместе формируют слаженную систему. К данным группам следует относить: мотивы общественной значимости (полезности), содержательности трудовой деятельности, статусные, которые связаны с общественной признательностью тех или иных видов деятельности, а также мотивы, которые преимущественно ориентированы на установленную интенсивность выполнения работы.

Также стоит отметить социальные мотивы, как отдельную группу. К ним относятся: желание или нужда человека быть в коллективе (коллективизм); мотив личного самоутверждения; надежности и самостоятельности; мотив поиска и усвоения новых знаний, изучение особенностей совершенно новой вещи или технологий; мотив соперничества, который позволяет человеку развиваться и совершенствоваться, достигать какие-либо цели; справедливости. Более подробно изучим некоторые мотивы данной группы:

1. Желание или нужда человека быть в коллективе. Как правило, данный мотив активно используется в восточном (японском) стиле управления персоналом, к которому принадлежат понятия: групповой морали, отсутствия индивидуального соревнования, корпоративной культуры. Работники бывшего СССР определяют данный мотив в качестве ведущего и значительного для выбора места работы и ценностных ориентаций. По мнению многих социологов, потребность осуществлять трудовую деятельность в коллективе, в котором положительная атмосфера, где сотрудники готовы прийти на помощь, выступает лидирующим мотивом.

2. Мотив самоутверждения выступает наиболее популярным среди работников, преимущественно среднего и молодого возраста, данный мотив обеспечивает стимулирование трудовой деятельности сотрудников для формирования высокой квалификации.

3. Мотив самостоятельности характерен работникам, которые способны пожертвовать своей стабильностью, иногда и более высокими заработками, для установки статуса «сам себе хозяин».

4. Мотив надежности – это, во многом, мотив самостоятельности и независимости, выступающий только в качестве противоположного фактора. Мотив самостоятельности характерен для людей, которые предпочитают рисковать, осуществлять активный поиск совершенно новых видов деятельности, а мотив надежности определяется стабильностью деятельности. На основе анализа данных социологических исследований, стоит отметить, что большинство опрошенных стремятся к надежности или стабильности на работе.

5. Мотив получения новых знаний и изучения вещей и технологий выступает основой многих составляющих элементов рыночной экономики. Данный мотив выступает ведущим фактором для построения системы материально-вещественного мира в развитых странах мира. Он применяется при производстве совершенно новых товаров и услуг, а другие мотивы при этом могут формироваться в качестве внешних.

6. Мотив справедливости тесно связан с историей развития человеческой цивилизации. В результате совершенствования мира утверждения о справедливости и несправедливости мира подвергались изменениям. В зависимости от общества формируется различное понимание термина «справедливость», несоблюдение которого приводит к демотивации сотрудников, а иногда и к катаклизмам.

7. Мотив соперничества является одним из главных мотивов, которые существовали во все времена. Соперничество генетически присуще каждому человеку. Данный мотив активно применяется в Канаде и США и формируется как: «Мы работаем в спортзале». В результате раскрытия этого мотива в страте-

гии управления сотрудниками организации структура «норма труда – оплата труда» заменяется «норма труда – соревнование – оплата труда», это выступает существенной мотивацией для каждого работника компании [6, с. 203].

Таким образом, в самом общем виде трудовая мотивация человека понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Она представляет собой стимулирование персонала организации (предприятия) с целью повышения эффективности его деятельности. Мотивация в трудовой деятельности работника выступает важнейшим фактором результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала сотрудников, то есть всей совокупности свойств, которые влияют на производственную деятельность. Эффективная и рациональная трудовая деятельность возможна лишь при оптимальной системе мотивации труда. Следовательно, роль трудовой мотивации заключается в том, чтобы обеспечивать стимулирование производственного поведения работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия. Мотивация выступает неотъемлемым элементом для совершенствования и развития не только организации, но и персонала компании, так как позволяет рационально разрабатывать и реализовывать план по достижению поставленных целей, избегая всевозможных угроз и рисков.

1.2. Принципы трудовой мотивации

В современном мире достаточно сложно переоценить значение мотивации персонала в процессе управления организацией. Понимание основных принципов побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации дает современному руководителю мощный инструмент управления предприятием. Следует обеспечивать правильный расчёт применения всех необходимых ресурсов для достижения целей и в дальнейшем последовательно внедрять разработанную систему в процесс управления персоналом.

Мотивирование, как правило, основано на определенных принципах. К ним относятся[51, с. 147]:

1. Доступность, каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть наиболее понятными и демократичными.

2. Ощутимость, то есть существует определенный порог актуальности стимула, различающийся в различных организациях или отделах. При установлении нижнего порога стимула это стоит учитывать.

3. Постепенность определяется тем, что когда материальные стимулы подвергаются многократному изменению в сторону повышения, это следует учитывать, однако в результате резкого повышения вознаграждения, не подтвержденного впоследствии, мотивация сотрудника может пострадать, так как он ожидал повышенного вознаграждения, которое бы устраивало работника и удовлетворяло бы его потребности. Именно поэтому постепенность не только в поощрении, но и в постановке новых задач и целей имеет большое значение для персонала.

4. Сокращение разрыва между результатом труда и его оплатой. Следует привести пример перехода на еженедельную оплату труда, так как, отработав короткий промежуток времени, сотрудник может получить за это определенную сумму денежных средств. То есть данный принцип основывается на том, что «лучше меньше, но быстрее», а увеличение вознаграждений, это его тесная связь с результатом труда.

5. Взаимодополняемость моральных и материальных стимулов. Моральные и материальные стимулы имеют серьезное воздействие на деятельность работника, как правило, также многое может зависеть от времени и ситуации воздействия. Поэтому следует рационально осуществлять сочетание данных видов стимулов, учитывая целенаправленность действия на каждого сотрудника.

6. Сочетание негативных и позитивных стимулов. Во многих развитых странах существует тенденция перехода от негативных стимулов (страх перед потерей работы, штраф и т.д.) к стимулам, имеющим позитивные аспекты (вы-

плата вознаграждений, премирование). Все зависит от традиций, которые складываются в коллективе и обществе, от нравов, а также методов руководства.

Трудовая мотивация делает отношение человека к самым разным аспектам рабочей ситуации пристрастным. Пристрастность особенно ярко проявляется в склонности работников к оценке справедливости отношений, установившихся между ними и организацией. Главным образом это предполагает оценку справедливости совершаемых обменов: сопоставление того, что работник дает организации и что получает взамен. Работники нацелены на установление справедливых и честных отношений с организацией и с другими людьми и стремятся изменить те рабочие взаимоотношения, которые они оценивают как несправедливые или нечестные. Само представление о справедливости формируется у человека на основе сравнений. Работник сравнивает тот вклад, который внес в работу подразделения, организации, и то, что он получил от организации, какой вклад внесли другие работники, с которыми работник сравнивает себя, и что они получили от организации.

Мотивация основана на стимулировании сотрудников к выполнению поставленных задач и достижению определенных целей. Грамотно сформированная и внедренная система мотивации может привести не только к увеличению заинтересованности сотрудников в реализации поставленных задач, но и увеличить прибыль компании, а, следовательно, удовлетворить потребности персонала.

Вышеприведенные принципы мотивации были выделены из различных проведенных теоретических исследований. Для более подробного рассмотрения их значимости, следует рассмотреть каждый принцип более детально [12, с. 39]:

1. Принцип удовлетворения потребностей личности, данный принцип выступает основой теории мотивации, одним из разработчиков которой является Абрахам Маслоу. Именно он исследовал потребности людей, в результате чего управленцы смогли более подробно изучить главные аспекты мотивирования людей к продуктивному труду. Таким образом был определен принцип мотива-

ции, который включает в себя основные парадигмы стимулирования деятельности человека через удовлетворение его жизненно-важных потребностей.

По мнению многих людей главными потребностями выступают:

- получение достойной заработной платы;
- рационально сформированные условия труда;
- возможный карьерный рост;
- положительные взаимоотношения с коллегами;
- положительные взаимоотношения с руководством;
- интересная работа;
- наличие возможностей для проявления самостоятельности в решении каких-либо задач компании;
- наличие возможностей для обучения и повышения квалификации;
- гарантия постоянной занятости и защищенности со стороны руководства;
- высокий уровень социальной защиты.

2. Принцип справедливости образуется на том, что сотрудник организации сравнивает те усилия, которые он затрачивает для достижения целей компании, и вознаграждение, которое получит взамен.

Каждый сотрудник организации стремится установить такие взаимоотношения с работодателем, которые выступают для него приемлемыми. Необходимо понимать, что данное сравнение, как правило, субъективно, и оценки справедливости взаимоотношений руководителя с сотрудником не совпадают. В результате этого может сформироваться чувство несправедливости, и тогда работник в определенный момент покинет существующее место работы и отдаст свое предпочтение другой компании.

3. Принцип подкрепления применительно к мотивации был изучен психологами-бихевиористами (от англ. слова behavior – поведение), которые изучают особенности поведения человека, его действия при реализации тех или иных задач.

Ученые утверждают, что поведение людей приводит к определенным последствиям, как положительным, так и отрицательным. Если данные последствия выступают для человека позитивными, то в подобных обстоятельствах человек будет осуществлять свою деятельность по такому же плану, как и ранее.

Однако, если последствия несут в себе негативную тенденцию, то человек будет пытаться изменить тактику своих действий, чтобы предотвратить наступление данных последствий в будущем.

Например, сотрудники той или иной организации понимают, что опаздывать на работу непозволительно, за что устанавливается определенная мера наказания со стороны руководства, именно поэтому они будут стремиться приходить на работу вовремя. Кроме того, наравне с карательными санкциями, руководитель может разработать и внедрить дополнительные бонусы к оплате труда в случае, если сотрудник приходит на работу вовремя или задерживается при выполнении какого-либо задания.

Когда установится желаемое для руководителя поведение сотрудников, то можно отменить и ту и другую разновидность подкрепления.

Принцип справедливости раскрывается на основе трех различных аспектов:

1) люди придерживаются определенного поведения и действий, за которые устанавливается определенное вознаграждение, то есть влекущие за собой позитивные последствия для сотрудника;

2) люди прекращают определенное поведение и действия, за которые формируются меры наказания, то есть влекущие за собой негативные последствия;

3) люди, не осуществляющие такие действия, которые не влекут установление ни вознаграждения, ни наказания.

Подкрепление может быть как внешним, то есть выступать в качестве благодарности, премий, так и внутренним, которое возникает в душе человека ощущением (чувство удовлетворения, гордости за достигнутые успехи и т. п.).

Задача грамотного руководителя состоит в определении эффективного баланса между позитивными и негативными подкреплениями, как внешними, так и внутренними, с помощью которого можно эффективно мотивировать сотрудников к результативной деятельности.

4) динамичность мотивации. Данный принцип формируется на основе реализации навыков сотрудниками отдела кадров организации подбирать тех работников, которые имеют характеристики (черты), которые выступают приемлемыми для работодателя (например, самостоятельность, добросовестность, трудолюбие, ответственность, усидчивость и другие).

Таким образом, необходимо отметить следующие ключевые моменты, от которых зависит эффективное совершенствование системы мотивации трудовой деятельности:

1. Самоотдача работника связана с тем, какие условия существуют в организации, которые бы давали ему возможность удовлетворить собственные потребности.

2. Устойчивость взаимоотношениях между работником и работодателем зависит от степени согласованности его ценностей, которые связаны со справедливостью и с целями организации.

Рациональное создание системы стимулирования можно обеспечить при соблюдении руководителем определенных принципов[7, с. 211]:

- формирование и донесение до работника целей и задач;
- взаимосвязь цели и вознаграждения (работник должен понимать, что достигнув ту или иную цель, он получит вознаграждение);
- существование обратной связи (работодатель в случае наступления каких-либо трудностей, связанных с реализацией задач, дает советы сотруднику);
- проведение мониторинга инструментов мотивирования сотрудников в других компаниях;
- раскрытие желаний работающих сотрудников (например, путем проведения анкетирования);

- формирование единой системы моральных и материальных методов стимулирования, их наиболее эффективное сочетание;
- изучение индивидуальных потребностей работников при стимулировании (что хорошо одному, будет неинтересно и ненужно другому);
- применение преимущественно положительных стимулов, так как преобладание стимулов отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе.

Таким образом, для понимания трудового поведения человека и построения обоснованной системы стимулирования персонала важно понимание тех психологических закономерностей и ключевых принципов, которые лежат в основе трудовой мотивации. Руководитель, осуществляя разработку и внедрение системы мотивации на предприятии, должен проанализировать индивидуальные потребности и личностные интересы сотрудников, так как это позволит в дальнейшем создать стратегически грамотную мотивационную систему, а также в дальнейшем обеспечить максимальное достижение поставленных целей организации. Также к каждому сотруднику необходим индивидуальный подход, то есть должна существовать обратная связь со стороны руководителя.

1.3. Анализ российских и зарубежных подходов к трудовой мотивации на предприятии

Структура мотивации трудовой деятельности создается под влиянием двух групп факторов. Первая группа включает в себя внутренние факторы, которые напрямую связаны с трудовой деятельностью сотрудника. Это анализ, который проводится каждым работником индивидуально, то есть осуществляется осознание собственных достижений, оценка стремлений к продвижению, самореализации в трудовой деятельности, чувства ответственности. На основе данных мотивов труд не требует контроля и давления со стороны руководителя и приносит наибольшее удовлетворение [9, с. 143].

Ко второй группе относятся внешние факторы, которые находятся за пределами трудовой деятельности сотрудника. К ним необходимо относить: политику вышестоящей организации и систему методов управления кадрами, стиль руководства, компетентность руководителей, психологический климат, денежное вознаграждение и социальный статус, общественный и профессиональный авторитет, гарантированность и защиту на рабочем месте.

Рассмотрев данные социологических исследований, в нашей стране мотивация высшего уровня пока не выступает преобладающей. Большая часть работников предприятий выделяют в качестве основного мотива оплату труда, и эта доля значительно выше, чем в странах с развитой рыночной экономикой. В период серьезных рыночных реформ, данная неразвитая система мотивации негативно повлияла на совершенствование методов стимулирования в организациях и стала более низкого уровня. Стремление к повышению средств для реализации всех потребностей стало занимать исключительное место в жизни каждого человека.

Таким образом, можно сделать вывод, что установление низкой заработной платы может негативно повлиять на действительную структуру мотивов трудовой деятельности, ограничивая и обедняя её. Именно в группе высокооплачиваемых сотрудников формируются и реализуются мотивы причастности и самореализации, большое значение имеет и общий для совокупности опрошенных мотив интереса к работе (содержание труда).

В то же время, учитывая мнение многих авторов, материальные мотивы имеют временный характер в системе мотивации. В результате социального развития изменяется и совершенствуется структура желаний людей, наряду с первичными потребностями лидирующее место занимают потребности в духовном и культурном развитии, самореализации в трудовой и социальной деятельности.

Данное мнение выступает оспоримым, так как модификация структуры мотивов определяется более значительными ценностными изменениями.

Изменения тесно связаны со структурой ценностей и ценностных ориентаций, а также с уровнем сознания. После того как советская «трудоцентристская» идеология перестала быть такой востребованной, в системе трудовых ценностей возросло желание иметь высокую заработную плату. Сократилось значение таких ценностей, как трудолюбие, добросовестный труд. В настоящее время возникают совершенно новые ценности, например, умение быстро находить путь выхода из трудной ситуации, искать нужные связи и получать высокую заработную плату для реализации собственных целей. Поэтому для большинства наёмных работников трудовая деятельность перестала быть наиболее эффективным способом удовлетворения основных потребностей, традиционно ему адресуемых.

Однако в последние годы в практическом механизме заработная плата утрачивает свою стимулирующую роль, которая, между тем, является основным потенциальным фактором повышения трудовой мотивации работников, и основной частью совокупного дохода работника. В существующих формах она не является эластичной к научно-техническому прогрессу, не заинтересовывает сотрудника в улучшении качества продукции, экономии ресурсов, максимальной реализации его потенциальных физических и интеллектуальных способностей, а трудовые коллективы – в наибольшем использовании внутренних резервов производства. Данное положение определяется установлением слабой взаимосвязи уровня оплаты труда с его результативностью, равенством в распределении денежных средств, незначительными различиями в дифференциации доходов от трудовой деятельности рабочих и специалистов, работников разной квалификации при неоправданной дифференциации доходов в стране в целом. Заработная плата и её изменения тесно связаны с динамикой цен и практически не зависят от производственных показателей.

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с результатами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна

присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов. Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег. В настоящее время, из-за сложной экономической ситуации трудно организовать высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников гуманизируя труд, в том числе:

- 1) признавать ценность работника для организации, предоставлять ему свободу для самостоятельности в принятии решений по какой-либо проблеме;
- 2) применять программы развития трудовой деятельности и ротации кадров;
- 3) использовать график работы, который зависит от объемов выполненных заданий и достигнутых целей, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
- 4) устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
- 5) предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и т.д.

Несмотря на использование практически однотипных теорий мотивации трудовой деятельности работников, которые созданы в основном зарубежными учеными, подходы к мотивации труда в России и за рубежом достаточно сильно различаются. Наиболее значительные успехи в формировании и развитии мотивационной системы в организации были достигнуты в Японии и США. Поэтому следует провести сравнительный анализ подходов стимулирования труда в данных странах.

Для более детального изучения и рассмотрения истории мотивационного стимулирования трудовой деятельности, следует исследовать зарубежный опыт материального стимулирования. В современном мире самой развитой и эффективной системой мотивации персонала фирм считается японская. Доказательством этого являются не только экономические успехи Японии, но и использо-

вание ее опыта фирмами США и других стран. Японские корпорации применяют систему вознаграждения, базирующуюся на учете трудового стажа в целях закрепления на длительное время работника за фирмой и предотвращения его ухода в другую организацию[50, с. 321].

Основные характерные черты этой системы следующие:

- при использовании пожизненного найма в компаниях сотрудники подразделяются на две категории: постоянных и временных. Заработная плата последних ниже на 40-50%;

- повышение заработной платы и карьерный рост зависят от длительности трудового стажа, то есть чем дольше работает в компании человек, тем выше его ежегодная растущая до пенсии зарплата и должность, но при этом продвижение по карьерной лестнице зависит от способностей и качества выполнения служебных обязанностей;

- при переходе в другую компанию работник лишается преимуществ в заработной плате и карьерном росте, другими словами, трудовой стаж исчисляется с момента работы именно в данной организации;

- младшим администратором молодой способный работник не может стать раньше 30 лет, старшим – 35 лет (например, преподаватель, даже получивший Нобелевскую премию, может стать профессором только после 8 лет работы в ВУЗе);

- система мотивации персонала учитывает социальные факторы, достаточно сильно связана с действительными жизненными потребностями работника, стимулирует не столько количество совершенных действий, сколько творческий потенциал работника;

- впервые 10 лет работы в фирме работнику предоставляется возможность 50 дней в году обучаться;

- фирмы устанавливают 1 раз в год надбавки за профессиональное мастерство;

- ежегодно делаются надбавки к заработной плате за рост стоимости жизни;

- существуют надбавки за сверхурочную работу и многосменный режим, качество, выполнение особо важных заданий;

- тарифная система оплаты труда (сетка) индивидуализирована по возрасту и учитывает потребности работника в различные периоды жизни;

- тарифная сетка является общей для рабочих и управленческого персонала и построена на том, что если работник одинок, то фирма берет на себя расходы по погребению и уходу за могилой в течение 20 лет.

Система пожизненного найма наряду с льготами предусматривает также установление определенных санкций:

- если работник увольняется по собственному желанию до предельного (пенсионного) возраста, то размер выходного пособия снижается на 25-30% по сравнению с пенсионным;

- пришедший из другой фирмы работник будет получать меньше, чем коллега его возраста, который работает в этом предприятии, и у него уже не будет возможности стать постоянным работником;

- если применяется повременная оплата труда, то при снижении производительности, например на 5%, ставка снижается на 5% и наоборот.

Большинство компаний США, в которых активно применяется система мотивации персонала, используют следующие стимулы:

- продажа работникам акций фирмы по льготной цене;

- предоставление возможностей участвовать в управлении фирмой (работа в комитетах и комиссиях, руководство программами и т.д.);

- работник может на каждый год выбирать себе льготы на определенную руководством фирмы сумму в зависимости от своих потребностей. Данные льготы зависят от процента выполнения сотрудником плана, чем больше целей было достигнуто, тем большая льгота будет предоставлена;

- широко используются различные формы выгодного участия персонала в прибылях фирмы;

– при трудовом стаже в фирме более 20-ти лет – фирмой предоставляется годовой отпуск для обновления знаний и повышения квалификации, переобучения.

Таким образом, разнообразие форм и методов мотивации персонала, успешно используемые в зарубежной практике рыночного хозяйствования, говорит о том, что и в современных условиях на каждом предприятии из общих систем управления должны выделяться специальные функциональные подсистемы мотивации труда работников. Эти подсистемы должны включать в себя мировой и отечественный опыт в сфере мотивационного стимулирования и обеспечивать активное влияние на эффективность производственной деятельности и менеджмента, закрепление кадров, накопление технологического и управленческого опыта в организациях для того, чтобы смягчить социальные и статусные различия персонала. Трудовое поведение человека определяется взаимодействием внутренних и внешних побудительных сил. Внутренние побудительные силы, которые имеют сложную структуру, непосредственно связаны с мотивацией трудового поведения, внешние – опосредованно. Также мотивация труда определяется, как стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности. Учитывая все изученные принципы и способы мотивирования сотрудников, руководство организации должно обеспечивать разработку новой и совершенствование уже существующей системы стимулирования труда работников, так как от этого зависит развитие компании в целом.

2. Анализ экономической деятельности ООО «Гипролэнд»

2.1. Организационная характеристика ООО «Гипролэнд»

Организация ООО «Гипролэнд» зарегистрирована 09 августа 2002 года по адресу: 309993, Белгородская область, г. Валуйки, пер. Энергетиков, д. 8а. Компании был присвоен ОГРН 1023102153117 и выдан ИНН 3126011077. Компанию возглавляет Михарев Алексей Петрович (приложение 1).

Основной вид деятельности – сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества.

Дополнительные виды деятельности:

- 1) прочая оптовая торговля;
- 2) розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах;
- 3) деятельность гостиниц;
- 4) капиталовложения в ценные бумаги;
- 5) покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- 6) предоставление посреднических услуг при покупке, продаже и аренде нежилого недвижимого имущества.

Цели организации:

- 1) построить долгосрочные и взаимовыгодные отношения с клиентами;
- 2) закрепить свою позицию на рынке услуг;
- 3) предлагать оптимальные решения для удовлетворения потребностей клиентов.

Одним из важнейших условий достижения поставленных целей является формирование сильной корпоративной культуры, стабильного коллектива и здорового корпоративного климата в коллективе.

Принципы организации:

- 1) постоянно обеспечивать расширение сферы своей деятельности по разновидности грузов и видам транспортных средств;

2) детально исследовать рынок транспортных услуг, требования каждого клиента (цена, соблюдение согласованных сроков доставки, регулярность отправок) и выполнять эти требования;

3) соблюдать конфиденциальность по отношению к информации, полученной от клиента.

Цели и принципы заложены в организации, но о них редко говорят, их не придерживаются и это огромная проблема, они нигде не зафиксированы. Руководитель недооценивает важность этих основ для организации.

Организационная структура гостиницы характеризуется совокупностью рабочих мест, должностей органов управления и форм их взаимосвязей, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Гипролэнд»

Целями организационной структуры выступают:

- 1) распределение труда;
- 2) определение задач и обязанностей;
- 3) определение роли и взаимоотношений;
- 4) определение каналов взаимосвязи.

На предприятии действует линейная организационная структура управления. Для нее характерно то, что во главе каждого звена или подразделения (филиала, отдела, цеха) стоит единоличный руководитель, наделенный всем объемом полномочий и власти. Линейная структура дает хорошие результаты при выполнении простых задач, простота в управлении, быстрота и четкость в принятии решений.

Рассмотрим структуру кадрового персонала ООО «Гипролэнд», для этого проанализируем данные в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Кадровый состав ООО «Гипролэнд»

Должность	Количество, чел.		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Генеральный директор	1	1	1
Главный бухгалтер	1	1	1
Администратор	4	2	3
Горничная	3	2	2
Охрана	2	3	2

На данный момент времени в ООО «Гипролэнд» численности работников равно 9. Персонал в организации представляет собой особый инструмент, который влияет на конкурентоспособность предприятия, поэтому качество обслуживания зависит от мастерства служащих.

Генеральный директор обеспечивает руководство хозяйственной деятельности гостиничного предприятия в соответствии с установленным стандартом в рамках направлений, определяемых финансовым и производственным планом. Занимается наймом сотрудников и их увольнением, развитие организации.

Главный бухгалтер подчиняется непосредственно генеральному директору. Он организует работу по постановке и ведению бухгалтерского учета организации, своевременное и точное отражение на счетах бухгалтерского учета хозяйственных операций, движения активов, формирования доходов и расходов,

выполнения обязательств, формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику и т.д.

Администратор –это первый, с кем встречается посетитель, поэтому на нем лежит ответственность за создание положительного первого впечатления. В его обязанности входит координирование работы отеля. Он отвечает за слаженность действий персонала и дает указания сотрудникам, консультирует постояльцев гостиницы, расселяет их, знакомит с правилами проживания, выдает и забирает ключи от номеров, отвечает за корреспонденцию.

Горничная – незаменимый персонал в гостиницах и отелях. Она выполняет все виды уборки согласно установленным графикам (ежедневная уборка номеров, смена постельного белья, мытье окон, полов, протирание пыли и т.д.). Горничная должна владеть информацией о ценах на все виды услуг, которые оказываются в гостинице, расположении номеров и хозяйственных построек. Кроме того, горничная проверяет снабжение номеров, контролирует их состояние, сохранность имущества, укомплектовывает мини-бары в гостиничных номерах. Она принимает номера при выезде клиентов из гостиницы. Охранник в гостинице контролирует приборы охранной и пожарной сигнализации, а при их срабатывании, осуществляет контроль ситуаций, возникающих на территории.

Далее рассмотрим укомплектованность кадрами с высшим, средним специальным и средне-техническим образованием (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Распределение сотрудников ООО «Гипролэнд» по уровню образования

Образование	Должность	Количество, чел.
Высшее	Генеральный директор	1
	Главный бухгалтер	1
	Администратор	2
Среднее специальное	Охранник	1
	Администратор	1
	Горничная	1
Средне-техническое образование	Охранник	1
	Горничная	1

Из таблицы 2.2 можно заметить, что большое число сотрудников имеет высшее и среднее специальное образование (77,78%). На сегодняшний день на предприятии разработана эффективная система мотивации персонала. Основным направлением мотивационной политики предприятия является материальное стимулирование сотрудников, показывающих высокие результаты в служебной деятельности.

ООО «Гипролэнд» расположен недалеко от центра города Валуйки и железнодорожного вокзала. К услугам гостей 15 номеров различной ценовой категории со всеми удобствами, спутниковым телевидением, кондиционером и беспроводным интернетом. В гостинице имеется охраняемая автостоянка и круглосуточно работающий бар.

Рассмотрим категории номеров в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Категории номеров

Номера	Цена, руб.
Одноместный номер	1800
2-местный TWIN	2200
2-местный Double	2200
Полулюкс	2600
Люкс	2700

Следовательно, в таблице 2.3 видно, что в мотеле есть номера, как одноместные, так и 2-местные. Данные номера являются комфортабельными, заселившиеся клиенты оставляют только положительные отзывы о качестве обслуживания в ООО «Гипролэнд» (этому подтверждением выступает книга отзывов и пожеланий, которая находится на ресепшене – рядом с администратором).

Если гости ООО «Гипролэнд» желают более удобные номера, то также есть люкс, со всеми удобствами, который полностью может удовлетворить желания клиентов. Посетители могут воспользоваться дополнительно услугами столовой, а в номера люкс и полулюкс включены уже в стоимость проживания.

Далее рассмотрим, что предлагает каждый из номеров, т.е. содержание каждого типа номера более подробно (табл. 2.4).

Содержание номеров

Услуга	Тип номера в гостинице				
	Одноместный номер	2-местный TWIN	2-местный Double	Полулюкс	Люкс
Кондиционер	+	+	+	+	+
Холодильник	+	+	+	+	+
Телефон	+	+	+	+	+
Халат	+	+	-	+	+
Телевизор	+	+	-	+	+
Фен	+	+	+	+	+
Душ	+	+	+	+	
Санузел	+	+	+	+	+
Ванная					+
Мягкая мебель	-	-	-	-	+
Двуспальная кровать	-	-	+	+	+
Раздельные кровати	+	+	-	-	-
Питание	-	-	-	+	+

Из таблицы 2.4 видно, что уютные и комфортные 1, 2-местные номера. Они оборудованы телевизором, кондиционером, также есть холодильник, душ, раковина и санузел. Каждому посетителю предоставляют банные полотенца.

С целью дальнейшего успешного развития организации и получения максимальной прибыли необходимо, чтобы услуги, предоставляемые ООО «Гипролэнд», были конкурентоспособным на рынке, поэтому проведем анализ конкурентов.

Таблица 2.5

Анализ конкурентов ООО «Гипролэнд»

Критерии	Название гостиницы		
	ООО «Гипролэнд»	ООО «Реал ОптимаТорг»	«Гостевой Дом»
1	2	3	4
Местоположение	г. Валуйки, Энергетиков пер., 8а	г. Валуйки, Площадь Красная, 5	г. Валуйки, пер. Стрелецкий, дом 24а.
Количество номеров	15	25	9

Продолжение табл. 2.5

1	2	3	4
Стоимость проживания	1800/2700	1500/ 2500	2000/2700
Система скидок	+	+	–
Ассортимент услуг	гостевая комната, услуги столовой	сауна, услуги ресторана, гостевая, услуги прачечной	гостевая комната

Из анализа видно, что ООО «Гипролэнд» занимает достойную позицию наравне с конкурентами. Последнее место занимает «Гостиный Дом», это может быть связано с тем, что руководитель не уделяет должного внимания мероприятиям по совершенствованию деятельности организации. В данном предприятии минимальный ассортимент услуг и отсутствует система скидок, которые способствуют привлечению клиентов.

Для определения сильных и слабых сторон организации был проведен SWOT- анализ исследуемой организации, который поможет дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-то решение. Его результаты помогут дать рекомендации и расставить приоритеты. Данные исследования представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

SWOT-анализ мотеля ООО «Гипролэнд»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – удачное месторасположение предприятия; – хорошая репутация у клиентов; – высокое качество предоставляемых услуг; – доступные цены. 	<ul style="list-style-type: none"> – слабая рекламная кампания; – потребность в обновлении некоторых объектов гостиницы.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – расширение ассортимента предоставляемых услуг; – улучшение официального сайта предприятия; – улучшение обслуживания клиентов; 	<ul style="list-style-type: none"> – изменение налоговой политики; – низкий уровень доходов большей части населения; – рост платы за электроэнергию, отопление, газ. –возрастающее конкурентное давление.

Из таблицы 2.6 видно, что главной угрозой мотеля выступает появление сильных конкурентов, т.к. огромное значение для любого предприятия имеет достоверная информация о конкурентах, поставщиках, потребителях, изменениях во внутренней и внешней среде и т.д. SWOT-анализ показал, что в гостинице преобладают положительные моменты реализации данного метода стратегического планирования, что способствует рациональному и эффективному достижению поставленных целей организации. В то же время неповоротливая организация высшего менеджмента не позволяет гостинице оперативно реагировать на постоянно изменяющиеся запросы потребителей гостиничных услуг и в долгосрочной перспективе это может привести к неблагоприятным последствиям для организации в целом.

Таким образом, при анализе организационной характеристики ООО «Гипролэнд» можно сделать вывод, что в организации совокупность управленческих звеньев расположены в строгой совокупности и обеспечивают взаимосвязь друг с другом. Организационная структура управления создает благоприятные условия для процесса принятия управленческих решений, ее стабильность делает организацию устойчивой и в то же время позволяет успешно реагировать на изменения внутренней и внешней среды, поэтому успешное функционирование ООО «Гипролэнд» во многом определяется эффективностью его организационного обеспечения.

2.2. Анализ финансовых показателей предприятия

В условиях жесткой конкуренции компаниям постоянно приходится бороться за выживание. Чтобы удержаться на плаву, недостаточно найти и занять свободную нишу рынка, нужно удерживать и постоянно улучшать свои позиции. С целью решения перечисленных задач компании должны регулярно проводить финансовый анализ деятельности. Проведение качественного исследования не решит всех проблем предприятия, но обеспечит конкретной информацией о сильных и слабых сторонах, которую можно эффективно использовать.

Для анализа общей жизнедеятельности предприятия, факторов и масштабов хозяйственной деятельности и ее особенностей, проанализируем финансовую деятельность предприятия, рассмотрим таблицу 2.7 (приложение 2).

Таблица 2.7

Основные финансовые результаты деятельности
ООО «Гипролэнд»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя				Среднегодовая величина, тыс. руб.
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 / 2015, тыс. руб.	2016 /2015, ± %	2017/2016, тыс. руб.	2017/2016, ± %	
Выручка	5567	739	975	-4828	-86,7	+236	+31,9	+2427
Расходы по обычным видам деятельности (Себестоимость про- даж + коммерческие расходы)	-2685	-689	-909	-1996	-74,3	+220	+31,9	-1427,6
Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	3260	50	66	-3210	-98,5	+16	+32	+1125,3
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-	-	-	-	-	-	-	-
ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	3260	50	66	-3210	-98,5	+16	+32	+1125,3
Проценты к уплате	-	-	-	-	-	-	-	-
Изменение налого- вых активов и обяза- тельств, налог на прибыль и прочее	-	-	-	-	-	-	-	-
Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	3260	50	66	-3210	-98,5	+16	+32	+1125,3
Совокупный финан- совый результат периода	3260	50	66	-3210	-98,5	+16	+32	+1125,3

Проанализировав данные ООО «Гипролэнд», отраженные в таблице 2.7, можно отметить, что в 2017 году выручка организации возросла по сравнению с 2016 годом, увеличение по сравнению с 2016 годом составило 236 тыс. руб., значение увеличилось на 31,9% по сравнению с предыдущим годом. В 2016 го-

ду выручка сократилась по сравнению с 2015 годом на 4828 тыс. руб., в процентном соотношении сокращение составило 86,7%. Увеличение выручки в 2017 году выступает позитивной тенденцией для эффективного функционирования организации. Рассматривая расходы по обычным видам деятельности, стоит отметить, что затраты в 2017 году по сравнению с 2016 годом возросли на 220 тыс. руб., что выступает негативным фактором для предприятия; в 2016 году значение данного показателя по сравнению с предыдущим годом сократилось на 1996 тыс. руб., это выступает положительным фактором для деятельности организации.

Прибыль от продаж – это показатель, который оценивает функционирование и эффективность компании. В ООО «Гипролэнд» наблюдается увеличение прибыли от продаж: в 2017 году значение данного экономического показателя по сравнению с 2016 годом возросло на 16 тыс. руб., однако в 2016 году наблюдалось сокращение значения показателя по сравнению с 2015 годом – уменьшение составило 98,5%.

Прибыль до налогообложения, чистая прибыль, а также совокупный финансовый результат имеют равные значения с прибылью от продаж, то есть значение данных показателей в 2017 году возрастали по сравнению с предыдущим годом, в 2016 году наблюдалось сокращение по сравнению с 2015 годом. На увеличение прибыли в 2017 году по сравнению с 2016 годом могут оказать влияние различные факторы, главными из них выступают: рациональное использование экономических ресурсов организации, продажа или сдача в аренду ненужного имущества, принадлежащего ООО «Гипролэнд».

Таким образом, стоит отметить, что предприятие активно развивается в своей отрасли, в результате серьезного сокращения прибыли в 2016 году по сравнению с прошлым годом, в 2017 году наблюдается процесс оптимизации и развития компании – возрастание прибыли по сравнению с предыдущим годом. Также, стоит отметить, что расходы организации в 2017 году возросли по сравнению с предыдущим годом, именно по этой причине необходимо находить рациональные пути разьяснения причин данных последствий.

Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия позволяет дать общую оценку работы предприятия, не раскрывая внутреннего содержания каждого фактора, повлиявшего на формирование отдельных показателей, а также дать возможность непосредственно ознакомиться с масштабами производства, его особенностями и др. Рассмотрим анализ основных экономических показателей деятельности предприятий ООО «Гипролэнд».

Таблица 2.8

Анализ структуры бухгалтерского баланса
ООО «Гипролэнд»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Относительное отклонение, %		Абсолютное отклонение, +/-	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
1. Внеоборотные активы							
Основные средства	1483	2663	2778	179,6	104,3	+1180	+115
Прочие внеоборотные активы	2	1	200	50	20000	-1	+199
Итого по разделу 1	1485	2664	2978	179,4	111,8	+1179	+314
2. Оборотные активы							
Запасы	2182	0	0	0	0	-2182	0
Дебиторская задолженность	10	216	123	2160	56,9	+206	-93
Денежные средства и денежные эквиваленты	2	2	12	100	600	0	+10
Прочие оборотные активы	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу 2	2194	218	135	9,9	61,9	-1976	-83
Баланс	3679	2882	3113	78,4	108,0	-797	+231
Пассив							
3. Капитал и резервы							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	512	512	512	100,0	100,00	0	0

1	2	3	4	5	6	7	8
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	640	50	66	7,8	132	-590	+16
Итого по разделу 3	1152	562	578	48,8	102,8	-590	+16
4. Долгосрочные обязательства							
Заемные средства	847	2152	2523	254,1	117,3	+1305	+371
Итого по разделу 4	847	2152	2523	254,1	117,3	+1305	+371
5. Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	988	0	0	0	0	-988	0
Кредиторская задолженность	692	168	12	24,3	7,1	-524	-156
Итого по разделу 5	1680	168	12	10	7,1	-1512	-156
Баланс	3679	2882	3113	78,3	108,1	-797	+231

Проанализировав экономические показатели ООО «Гипролэнд», стоит отметить, что основные средства организации в 2017 году увеличились по сравнению с предыдущим годом на 115 тыс. руб., в 2016 году значение также возросло на 1180 тыс. руб. Рост стоимости основных средств может быть следствием инвестиционной активности, что обычно оценивается позитивно. Однако изменение стоимости основных средств, в частности, ее рост может быть следствием переоценки. В свою очередь, сокращение основных средств может являться следствием их продажи. Формулы расчета финансовых показателей предприятия представлены в приложении 3.

Прочие внеоборотные активы в 2017 году по сравнению с 2016 годом возросли и прирост составил 199 тыс. руб., однако в 2016 году по сравнению с предыдущим годом прочие внеоборотные активы сократились на 1 тыс. руб., снижение может означать продажу основных средств. Также, стоит отметить, что доля оборотных активов преобладает над внеоборотными активами.

Запасы в 2017 году по сравнению с 2016 годом сократились и составили 0 руб., в 2016 году сокращение составило – 2182 тыс. руб. В 2017 году дебиторская задолженность сократилась по сравнению с предыдущим годом на 73 тыс.

руб., однако в 2016 году значение показателя возросло на 206 тыс. руб. Уменьшение в 2017 году по этой статье происходит, как правило, на фоне увеличения выручки организации. Следовательно, денежные средства возрастают, так, в 2017 году увеличение составило 10 тыс. руб., а в 2016 году по сравнению с прошлым годом значение не изменилось и составило 2 тыс. руб.

Таким образом, оборотные активы значительно сократились в 2017-2016 годах, как правило, за счет сокращения запасов.

Рассматривая пассив бухгалтерского баланса ООО «Гипролэнд», стоит отметить, что уставный капитал в 2017-2015 годах остался прежним. Нераспределенная прибыль в 2017 году возросла на 16 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом, в 2016 сокращение показателя составило 590 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом. Увеличение нераспределённой прибыли свидетельствует об эффективной работе предприятия. Также стоит отметить, что заемные средства в 2017 и 2016 годах увеличились. Кредиторская задолженность 2017-2016 годах сократилась, в 2017 году она составила – 12 тыс. руб., в 2016 году – 168 тыс. руб. Стоит отметить, что долгосрочные обязательства в структуре бухгалтерского в баланса превышают краткосрочные кредиты и займы.

С целью анализа и изучения финансового состояния организации проанализируем более подробно ликвидность баланса ООО «Гипролэнд» (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Анализ ликвидности баланса ООО «Гипролэнд»

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2017 от 2016	2016 от 2015	2017 к 2016	2016 к 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Активы (тыс. руб.)							
Абсолютно ликвидные активы (A1)	2	2	12	+10	0	600	100
Быстрореализуемые активы (A2)	10	216	123	-93	+206	56,94	2160
Медленно реализуемые активы (A3)	2182	0	0	0	-2182	0	0

Продолжение табл.2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Труднореализуемые активы (А4)	1485	2664	2978	+314	+1179	111,79	179,39
Пассивы (тыс. руб.)							
Наиболее срочные обязательства (П1)	692	168	12	-156	-524	7,14	24,27
Краткосрочные пассивы (П2)	988	0	0	0	-988	0	0
Долгосрочные пассивы (П3)	847	2152	2523	+371	+1305	117,24	254,07
Постоянные (устойчивые) пассивы (П4)	115 2	562	578	+16	-590	102,85	48,78

На основе данных таблицы 2.9 сопоставим показатели и определим степень ликвидности, так, баланс считается ликвидным если: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$.

В 2017 году ситуация следующая: $A1 = П1$; $A2 > П2$; $A3 < П3$; $A4 > П4$. Из всех неравенств лишь 2 соответствуют норме, если $A1 = П1$, то платежеспособность организации на момент составления бухгалтерского баланса выступает нормативной; также в $A2 > П2$ является пороговым, это свидетельствует о том, что ООО «Гипролэнд» может быть платежеспособным еще некоторое время в будущем. Однако, остальные неравенства не соответствуют нормативным, это выступает негативной тенденцией для компании, так как при получении в будущем денежных средств их возврат будет несвоевременен.

В 2016 году значения равны: $A1 < П1$; $A2 > П2$; $A3 < П3$; $A4 > П4$. Из всех представленных неравенств лишь 1 соответствует норме, главное условие – соблюдение текущей платежеспособности не соблюдается, организация не сможет ответить по текущим обязательствам перед возможными кредиторами.

В 2015 году: $A1 < П1$; $A2 < П2$; $A3 > П3$; $A4 > П4$. Соблюдается лишь 1 неравенство, компания не может самостоятельно отвечать по обязательствам на текущий момент.

Таким образом, проведя анализ ликвидности баланса, стоит отметить, что показатели значительно улучшились в 2017 году по сравнению с прошлыми периодами, это выступает положительной тенденцией для развития предприятия.

Не смотря на это, необходимо разрабатывать и применять мероприятия по оптимизации и рациональному развитию всех существующих процессов организации.

Проанализируем основные финансовые показатели ООО «Гипролэнд» для того, чтобы определить основные недостатки и угрозы, которые в будущем необходимо предотвратить за счет рационального внедрения проектов по оптимизации деятельности кадров, так как кадровый состав выступает первоосновой для развития компании, а также увеличения прибыли (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Основные финансовые показатели ООО «Гипролэнд»

Наименование показателя	Норма	Год			Абсолютное отклонение	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2-0,7$	0,003	0,02	1	+0,017	+0,98
Коэффициент срочной ликвидности	$\geq 0,2-0,7$	0,003	0,02	1	+0,017	+0,98
Коэффициент текущей ликвидности	1-3	1,31	1,29	11,25	-0,02	+9,96
Коэффициент автономии	0,4-0,6	0,31	0,20	0,19	-0,11	-0,01
Коэффициент финансовой устойчивости	0,8-0,9	0,54	0,94	0,99	+0,4	+0,05
Уровень рентабельности, %	-	88,61	1,74	2,12	-86,87	+0,38
Доля обеспеченности собственными источниками финансирования оборотных средств	$\geq 0,6-0,8$	0,23	0,23	0,9	0	+0,67
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	1	0,01	1,29	10,25	-1,07	+8,96
Показатель общей платежеспособности	≥ 1	0,46	0,24	0,23	-0,22	-0,01

Из таблицы 2.9 видно, что большинство показателей соответствуют норме. Коэффициент абсолютной ликвидности в 2017 году соответствует норме и выступает равным 1. Однако в 2016 и 2015 годах значения не соответствовали пороговым. Как правило, данный коэффициент характеризует достаточность наиболее ликвидных активов для быстрого погашения текущих обязательств.

Коэффициент срочной ликвидности также соответствует норме лишь в 2017 году – 1, в 2016 и 2015 годах значения показателя не выступают нормативными.

Коэффициент текущей ликвидности находится в пороговых границах на протяжении всего рассматриваемого периода, чем больше значение данного показателя, тем лучше платежеспособность предприятия.

Коэффициент автономии или независимости не соответствует норме, в 2017 году значение данного показателя сократилось на 0,01 по сравнению с прошлым годом. Причиной этому может выступать увеличение заемных средств организации.

Коэффициент финансовой устойчивости равен пороговому значению, в 2017 году он составил 0,99, что на 0,05 выше, чем в предыдущий год. Это свидетельствует о том, что предприятие платежеспособно на протяжении определенного длительного периода.

Сокращение уровня рентабельности выступает негативной тенденцией, которая требует внимания со стороны руководства, а также применения различных мероприятий.

Доля обеспеченности собственными источниками в 2017 году соответствует пороговому значению и составляет 0,9, однако в 2016 и 2015 годах показатель ниже установленного уровня. Следует отметить, что во многом улучшение показателя связано с сокращением текущих обязательств компании.

В 2017 и 2016 годах дебиторская задолженность превышает кредиторскую, что выступает положительным фактором для организации. За счет дебиторской задолженности появляется возможность в текущем или будущем периоде поступления денежных средств.

Общая платежеспособность ООО «Гипролэнд» не соответствует нормативному значению. Возможно, это связано с тем, что при сокращении краткосрочных (текущих обязательств) активно возросли долгосрочные кредиты и займы организации, которые покрыть за счет собственных средств практически невозможно.

Таким образом, проанализировав основные экономические показатели ООО «Гипролэнд», важно, что баланс организации увеличился в 2017 году по сравнению с прошлым годом, за счет полученной выручки произошло покрытие существующих краткосрочных кредитов и займов организации, однако, возросли долгосрочные обязательства компании. Многие коэффициенты, характеризующие финансовое состояние компании выступают нормативными, что является положительной тенденцией для дальнейшего развития и совершенствования.

Следовательно, предприятие имеет определенные проблемы, которые требуют незамедлительного решения и применения способов оптимизации со стороны руководства. ООО «Гипролэнд» обеспечивает привлечение клиентов и способно в дальнейшем развиваться и совершенствоваться.

2.3. Анализ системы трудовой мотивации в ООО «Гипролэнд»

Мотивационная деятельность в отеле представлена недостаточно полно. Самое главное звено – это генеральный директор. Он является источником, отражающим и направляющим все мотивационные процессы.

В организации труда характерны разделение, поощрение за индивидуальный достигнутый результат и участие работников в формировании прибыли фирмы.

Существующая система премирования является одной из весомых при создании рациональной системы мотивации для работников отеля. В систему мотивационных поощрений мотеля ООО «Гипролэнд» входят следующие виды премий, поощрений и вознаграждений:

- премия за производственные результаты к Новому году, 8 марта, 23 февраля;
- единовременное поощрение работников к юбилейным датам;
- участие персонала в спортивных соревнованиях и культурных мероприятиях;

- добровольное медицинское страхование;
- оплата отпуска и больничных листов согласно ТК РФ;
- оплата 2 дней при вступлении в брак и 3 дня во время похорон близкого родственника;
- профсоюз;
- существуют плановые тренинги и повышение квалификации.

Каждый генеральный директор желал бы, чтобы его подчиненные стремились к качественному выполнению работы с полной отдачей сил, чтобы они участвовали в делах организации, разделяли ее цели и проявляли высокую активность при решении проблем, мешающих нормальной работе организации. Денежные средства являются при этом наиболее очевидным и наиболее часто используемым стимулом, хотя это не выступает единственным средством мотивации работников.

Влияние системы материального стимулирования, которая действует в мотеле ООО «Гипролэнд», на мотивацию и поведение персонала в значительной степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, по их мнению, оплата труда связана с рабочими результатами. Поощрения также должны восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже. Неудовлетворенность работника разными сторонами работы может повлечь за собой ряд негативных последствий, как для самого работника, так и для организации. Экономия на оплате труда работников может быть не всегда выгодна организации.

Одно из самых популярных видов стимулирования – это денежные средства. Они являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди по-разному относятся к деньгам, как к виду стимула. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивирован его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу.

Поэтому в ООО «Гиролэнд» существует еще нематериальное поощрение своих сотрудников:

- доска почета;
- вручение почетных грамот.

В ООО «Гипролэнд» понимают, что плохая осведомленность работников о том, что происходит в организации, о перспективе решения важнейших проблем, затрагивающих их интересы, не только ухудшает психологический климат организации, снижает уровень их доверия к руководству, но и самым негативным образом влияет на трудовую мотивацию персонала. Поэтому генеральный директор следит за информированностью работников по широкому кругу производственных и социальных вопросов, связанных с работой в компании, т.к. это является эффективным инструментом повышения их удовлетворенности работой и заинтересованности в конечных результатах, формирования у них чувства сопричастности делам организации. В работе по информированию персонала в ООО «Гипролэнд» выделяют следующие задачи:

- 1) обеспечение работников информацией, необходимой им для успешного выполнения порученной работы (соблюдение установленных сроков, качества и объема предоставляемой информации, формы изложения);
- 2) доведение до работников целей и задач организации, целей и задач подразделений, в которых они работают;
- 3) повышение заинтересованности работников в решении поставленных перед ними задач;
- 4) формирование у работников чувства готовности к работе организации, готовности разделять стоящие перед ней цели, повышение их готовности вносить свой вклад в работу компании;
- 5) улучшение психологического климата в коллективе за счет своевременного информирования работников по основному кругу важных для них вопросов;
- б) повышение готовности к сотрудничеству работников разных подразделений в процессе решения общих задач.

Также был определен тип трудовой мотивации в ООО «Гипролэнд» с помощью методики Балашова-Коваля (Приложение 4). Данный тест-опросник выявляет существующие, как самые эффективные, так и наименее желательные методы стимулирования, индивидуально для каждого работника. А также раскрывает способы самомотивации для самих сотрудников. Тест-опросник проясняет, чем именно привлекает данная работа, какие плюсы она дает работнику в настоящее время, и какие он может приобрести в дальнейшем, также определяется степень удовлетворения от самой работы и самореализации.

Были опрошены 9 работников организации. В результате выявлено, что в организации преобладают типы мотивации «Профессиональный» (45%) и «Патриотический» (25%). Профессиональный тип характеризуется тем, что работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Он предпочитает самостоятельность в работе и отличается развитым профессиональным достоинством. В патриотическом типе мотивации работники нацелены на участие в реализации общего, наиболее важного для организации дела. Сотрудник убежден в своей значимости для организации, готов принять на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для него важно общественное признание от участия в общих достижениях.



Рис. 2.2. Результаты теста-опросника Балашова-Коваля

Следовательно, стимулирование должно базироваться на моральных и организационных формах стимулирования; применимыми являются денежные, натуральные формы и участие в собственности. Негативные формы и патернализм запрещены.

Мотивация труда сотрудников мотеля ООО «Гипролэнд» основана на следующих основных принципах:

–мотивы, потребности и ценности каждого человека склонны к изменениям. Изменения могут совершаться как по мере развития личности, так и под влиянием внешних факторов;

–мотивация не ограничивается только одним фактором. Мотивы всегда представляют собой комплекс;

–мотивы каждого человека всегда индивидуальны.

Система мотивации мотеля ООО «Гипролэнд» состоит из экономических, административно-организационных и социально-психологических методов.

Экономические методы:

–гарантии согласно ТК РФ (больничный, отпуск, пенсионные накопления, пособия) для всех сотрудников;

–оплата питания и проезда сотрудников;

–предоставление скидок на проживании в данной гостинице.

Премирование работников гостиницы осуществляется на основании Положения о премировании, утвержденного Генеральным директором. В нем предусмотрены следующие показатели и порядок премирования работников:

1. Показатели премирования работников ООО «Гипролэнд»:

1.1. Надлежащее исполнение обязанностей, возложенных на работника должностной инструкцией.

1.2. Соблюдение трудовой дисциплины.

1.3. Соблюдение требований к внешнему виду и правил санитарии и гигиены.

1.4. Соблюдение требований техники безопасности и противопожарной безопасности.

- 1.5. Бережное отношение к имуществу организации.
- 1.6. Качественное обслуживание клиентов организации.
- 1.7. Коммуникабельность.
- 1.8. Инициативность.
- 1.9. Повышение квалификации.
- 1.10. Способность к принятию оптимальных решений в пределах своей компетенции.

2. Порядок премирования работников мотеля ООО «Гпролэнд».

2.1. За невыполнение или ненадлежащее выполнение одного или нескольких показателей премирования работники мотеля по решению Генерального директора могут быть лишены премии полностью или частично.

2.2. Начисление премии работникам предприятия производится на основании приказа Генерального директора ООО «Гипролэнд».

Воздействие на мотивацию труда обычно увязывается с формированием желательного поведения работников и с достижением необходимого уровня производительности. Однако руководители часто сталкиваются с необходимостью избавления от нежелательного поведения и низкого (неприемлемого) уровня производительности. В ходе беседы с генеральным директором было выявлено, что в организации так же используются наказания и дисциплинарные меры, чтобы снизить нежелательное поведение и низкую производительность. Рассмотрим примеры наказуемого поведения в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Меры дисциплинарного воздействия

Пример нарушения	Тип дисциплинарного вознаграждения			
	Первое замечание	Второе замечание/выговор	Штраф/лишение премии	Увольнение
1	2	3	4	5
Прогулы	+	–	+	+
Уход с рабочего места	–	–	+	+
Нарушение правил техники безопасности	+	–	+	+
Грубость клиентам	+	+	–	+

Продолжение табл. 2.12

1	2	3	4	5
Воровство	–	–	–	+
Несвоевременное выполнение порученной работы	+	+	–	+
Употребление спиртных напитков в рабочее время	–	–	–	+

Из таблицы 2.12 видно, что в ООО «Гипролэнд» лояльно относятся к своим сотрудникам, данные меры дисциплинарного воздействия применяются для снижения нежелательного поведения у сотрудников. Однако использование наказаний может приводить к побочным эффектам (например, раздражение или агрессивность). Кроме того, наказываемые работники могут попытаться избежать наказания (прогул, увольнение) или проявлять враждебность по отношению к руководству (например, через саботаж). Но при этом данные меры будут мотивировать сотрудников выполнять свои обязанности и хорошо работать.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

–мотивационная система, хотя и представлена широко, но находится в зачаточном состоянии и требует усилий и ресурсов для ее разработки и внедрения;

–мотивационная политика окончательно не разработана, вследствие отсутствия в структуре управления мотивирующего звена;

–у существующего отдела кадров нет достаточной квалификации, опыта и полномочий для разработки и внедрения грамотной мотивационной политики на предприятии, и мотивационной деятельностью он практически не занимается.

В итоге при отличном уровне организации производства мотивирование персонала не достаточно развито.

Высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате, и будут положительно относиться к

выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей.

Проведенный анализ трудовой мотивации в мотеле ООО «Гипролэнд» показал, что мотивирующие факторы используются не в полной мере, а также выявил сильные и слабые стороны организации трудовой мотивации персонала в рассматриваемой организации.

Таким образом, рассмотрев организационную структуру и экономическое состояние ООО «Гипролэнд», можно отметить, что компания активно развивается и совершенствуется, главной целью генерального директора выступает создание условий для реализации всех поставленных задач, как правило, за счет мотивирования сотрудников. Проанализированные экономические показатели выступают отражением того, что организация имеет определенные проблемы, в частности, коэффициент автономии в 2017 году не соответствует нормативному значению, уровень рентабельности сократился, это также является негативной тенденцией, ликвидность бухгалтерского баланса требует определенного внимания со стороны руководства, однако не смотря на негативные обстоятельства, в 2017 году ситуация по сравнению с 2015-2016 годами значительно улучшилась – многие экономические показатели стали нормативными.

Осуществив анализ трудовой мотивации в компании, следует отметить, что мотивационная система имеет определенные недостатки и требует проведения определенных мероприятий, мотивационная политика ООО «Гипролэнд» разработана не до конца, что и выступает причиной того, что мотивирование персонала в компании имеет определенные проблемы и риски. В результате этого, организации необходимы определенные эффективные инструменты и мероприятия для нейтрализации данной угрозы и ее совершенствования в будущем.

3. Совершенствование системы трудовой мотивации в ООО «Гипролэнд»

3.1. Мероприятия по совершенствованию трудовой мотивации персонала

Современный гостиничный бизнес имеет серьезные проблемы, связанные с недостатком кадров. В особенности это связано с тем, что количество специалистов среднего звена сокращается. В России, эта проблема ощущается с гипертрофированной остротой. При этом проблема заключается не столько в том, что отрасль в ее сегодняшнем виде достаточно молодая, а в том, что программы мотивации в гостиничных предприятиях недостаточно развиты. И этот фактор остается наиболее слабым звеном в управлении гостиницей. На основании проведенного анализа действующей системы мотивации персонала в ООО «Гипролэнд» были предложены мероприятия, направленные на ее совершенствование:

- 1) «Быть первым»;
- 2) здоровый образ жизни;
- 3) обучение, мотивирование знаниями;
- 4) бонусная программа;
- 5) сопричастность руководителя;
- 6) внедрение KPI.

1. Мероприятие «Быть первым» может быть и самым простым, но одним из самых действенных. Смыслом заключается в поощрении сотрудников, в виде присвоения ему какого-либо звания. К примеру: «Программу присвоения поясов», т.е. за определенные успехи сотруднику будут присвоены пояса определенного цвета (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Программа присвоения поясов

Цвет пояса	Требование к получению пояса	Форма поощрения
1	2	3
Белый	Нет нарушений, выполнен план работы	Грамота
Желтый	Нет нарушений, выполнен план, проработал в организации 1 год	Грамота, премия 1000 рублей

1	2	3
Зеленый	Нет нарушений, выполнен план, проработал в организации 2 года	Грамота, премия 2000 рублей
Красный	Нет нарушений, выполнен план, проработал в организации 3 года	Грамота, премия 3000 рублей
Коричневый	Нет нарушений, выполнен план, проработал в организации 4 года	Грамота, премия 4000 рублей
Черный	Нет нарушений, выполнен план, проработал в организации 5 лет	Грамота, премия 5000 рублей, фотография на доске почета

Из таблицы 3.1 видно, что сотрудники будут замотивированы выполнять работу качественно, а также за определенный стаж в данной сфере они получают премию. Такие подобные мероприятия, стимулирующие личность к выделению из общего коллектива, позволят достичь максимального результата в достижении поставленных целей. Это повлечет за собой эффект соперничества и станет серьезным стимулом к достижению высоких показателей.

2. Каждая организация создает все условия для обеспечения и поддержания здоровых работников, так, забота о сотрудниках и приверженность здоровому образу жизни являются одними из ключевых ценностей в ООО «Гипролэнд». Поэтому предлагаем внедрить программу по поддержке здорового образа жизни в гостинице.

Возможности личностного роста и укрепления здоровья сотрудников должны использоваться, прежде всего, как мотивирующие факторы, которые позволяют увеличить КПД и удержать людей в компании. Здоровые и счастливые люди работают лучше и эффективней – данный тезис не нуждается в особенных доказательствах, он очевиден эмпирически, и многие карьероориентированные люди это осознают. Давно уже стало хорошим тоном посещать спортзал, поддерживать себя в хорошей физической форме, следить за питанием.

Основные способы стимулирования работников:

– поощрения работников без вредных привычек, это могут быть как денежные выплаты, так и специальные подарки, грамоты, фото на доске почета;

–премии работникам, которые постоянно занимаются спортом (частичная оплата абонеента в спортивный зал или бассейн);

–сокращенный рабочий день для сотрудников, посещающих спортклубы организации;

– вознаграждение для сотрудников, в течение года не пропускавших работу по болезни. Это могут быть дополнительные дни к отпуску или же денежное вознаграждение.

Раз в месяц можно проводить мероприятия по поддержке здорового образа жизни. Например, в теплое время года выезжать на спортивные мероприятия всеми сотрудниками, не обязательно проводить это в специальных центрах, а можно обеспечить выезд на природу. Кроме положительного влияния на здоровье, совместное с коллегами посещение спортивного комплекса обеспечивает дополнительное сплочение коллектива, помогает развитию командообразования. Разумеется, это положительно сказывается на работе в стрессовых условиях, когда именно от степени вовлеченности в общую работу формируется успех проекта.

Также можно устраивать дни фруктов и овощей по пятницам одного месяца, мотивировать сотрудников к занятиям спортом (плакаты на доске объявлений).

Подобные инициативы не требуют больших инвестиций, но при этом дают значительный практический результат: сотрудники меньше болеют, а компания не теряет рабочие ресурсы. Однако главный плюс всех этих инициатив все же заключается в том, что таким образом происходит поддержка ценности людей, проявляется забота о них, а это естественным образом укрепляет вовлеченность сотрудников в организации.

3. Большинство людей приходят на новое место работы не только ради денег, но и ради опыта и знаний, которые он сможет приобрести. Такой сотрудник ищет возможность саморазвития, повышения своего внутреннего статуса и, для многих, это главный фактор для продолжения работы на предприятии. Многие гостиничные центры используют ряд тренингов для повышения квалифи-

кации. Это могут быть внутренние тренинги, или же семинары, которые проводят специализированные компании или профессионалы отрасли. Такие мероприятия можно организовать и совместно с другими гостиницами. Причем не столь важно, чтобы горничные обучались основам уборки кроватей. Обучать можно, как технологическим аспектам, так и психологическим методам работы в коллективе, путям самореализации и достижения результата.

Цели обучения персонала в ООО «Гипролэнд»:

- поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований существующего рынка услуг и перспектив его развития;

- сохранение и рациональное использование профессионального потенциала;

- повышение конкурентоспособности услуг на основе распространения знаний и опыта применения эффективных методов организации труда, управления;

- поддержание высокого профессионального уровня персонала;

- создание условий для профессионального роста, самореализации работников на основе повышения мотивации к труду;

- повышение уровня профессионализма и компетенции персонала; совершенствование необходимых для эффективной работы навыков и умений.

Если сотрудники будут заинтересованы в обучении, то организация будет успешно развиваться, так как будут квалифицированные специалисты. А для этого в ООО «Гипролэнд» должно быть усиление реальной зависимости оплаты труда и других вознаграждений от результатов труда. Направлять на дополнительное обучение, конференции и тренинги тех сотрудников, которые добились значительных результатов в трудовой деятельности, и чьи успехи получили признание сослуживцев. Сделать дополнительные знания преимуществом, чтобы вдохновить работников продолжать обучение. Предложить самому выбрать учебный курс и предоставить ему возможность бесплатного обучения.

4. Бонусная программа является одной из популярных методов стимулирования сотрудников. В ООО «Гипролэнд» предлагаем ввести следующие бонусы:

– проживание по корпоративному тарифу, т.е. дается возможность каждому сотруднику и его семье, который хорошо справляется с работой снять номер со скидкой 50%. Проживание по корпоративному тарифу предоставляется по возможности, как правило, в дни невысокой загрузки.

– лучшему сотруднику дается одна возможность поселение на один день в номер, чтобы он на себе смог прочувствовать все привилегии обслуживания в своей организации. Кроме того, он может заметить то, что не видит сам руководитель, и к таким мнениям следует прислушиваться.

– предоставлять раз в год лучшим сотрудникам скидки в ресторанах, магазинах, путем заключения корпоративных договоров с другими ресторанами, магазинами, либо путем обмена скидками с ними.

5. Каждый сотрудник в организации должен чувствовать, что он важен и его мнение ценят. Поэтому достаточно один раз в год собирать всех сотрудников в ООО «Гипролэнд» и рассказывать, к чему стремиться, каких успехов достигли за год. Оценить и поблагодарить каждого сотрудника, рассказать о планах на будущее, вручить грамоты и торжественно повесить фото людей, которые достигли каких-либо успехов в организации. Но самое главное, чтобы это собрание проводил генеральный директор ООО «Гипролэнд», так сотрудники будут мотивированы работой, они будут знать, что их замечают и к ним прислушиваются.

6. Активность персонала прямо пропорционально отражается на результатах деятельности гостиничного предприятия. Для того чтобы замотивировать персонал предприятий гостиничного бизнеса следует разработать эффективную систему мотивации (премирования), для этого необходимо разработать систему мотивации по ключевым показателям эффективности для каждого подразделения, каждого сотрудника таковой является система КРІ (KeyPerformanceIndicators). При системе КРІ генеральный директор четко ви-

дит и оценивает вклад каждого сотрудника в достижении целей предприятия и соответственно тот, кто работает, тот и получает высокое материальное вознаграждение. Премировать необходимо каждого сотрудника, прежде всего за его результативность, за качество выполненных им задач, за соблюдение сроков и так далее, а вот периодичность премирования и процент выплат уже выбирать конкретному руководителю. КРІ представляет собой набор определенных показателей, по которым оцениваются результаты деятельности компании, департамента или отдельно взятого сотрудника. Такие показатели, сопоставляя поставленные задачи с полученным результатом, оценивают насколько были достигнуты те или иные цели.

Система показателей КРІ – это практический инструмент измерения поставленных целей организации. КРІ-системы – это возможность управления и контроля получения необходимых результатов, то есть компания, департамент или отдельный сотрудник, которому поручено внедрение КРІ-анализа, должен обладать всеми полномочиями влиять на ход получения, необходимых для проведения дальнейшего анализа КРІ, показателей. Мотивация (денежное стимулирование) персонала на базе КРІ, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника. Показатели КРІ можно разделить на две группы:

–запаздывающие –такие показатели отражают результаты деятельности по истечении отчетного периода (финансовые показатели);

–опережающие (оперативные) – дают возможность управлять ситуацией в пределах отчетного периода. Эти показатели рассказывают о текущей деятельности подразделений и компании в целом.

–главная функция показателей КРІ – выявление закономерности развития бизнеса в целом или отдельных бизнес-процессов.

Главной идеей данной системы мотивации выступает донесение до сотрудника основных целей, которые он должен выполнить с учетом определен-

ного поощрения за их реализацию. Как правило, здесь выделяют несколько финансовых показателей, на которых основана деятельность КРІ:

- 1) затраты организации – стоимостное выражение;
- 2) эффективность функционирования – отношение выручки к заработной плате;
- 3) итоги – количество постоянных клиентов ООО «Гипролэнд».

Система КРІ основывается на основных критериях трех уровней, которые в дальнейшем используются при реализации целей организации составления матрицы приоритетных целей (рис. 3.1).

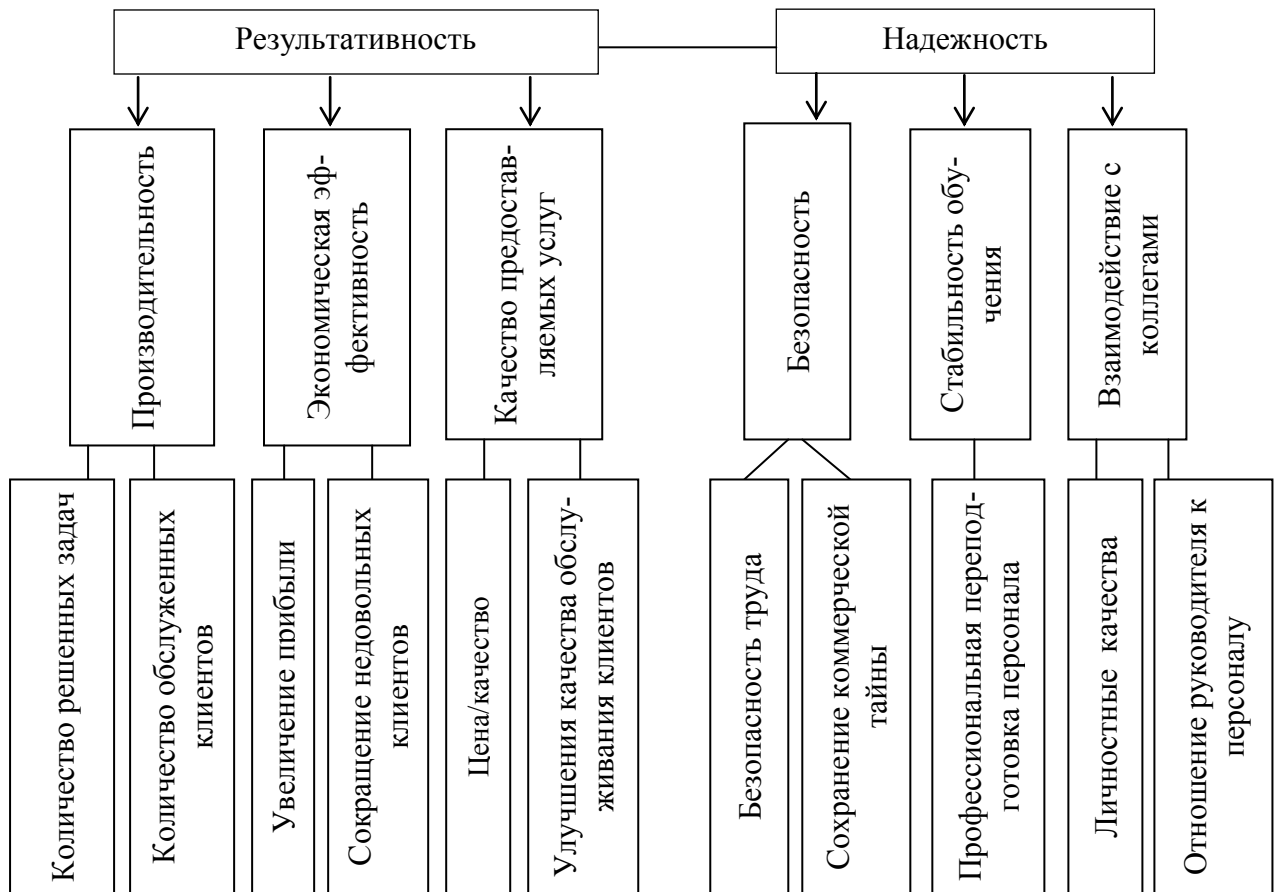


Рис. 3.1. Критерии качества труда сотрудников ООО «Гипролэнд»

Данные критерии разделяются на 3 уровня:

- 1) критерии 1 уровня – надежность и результативность выступают обобщающими;

2) критерии 2 уровня – показатели, относящиеся к критериям 1 уровня, как правило, для количественной оценки результативности деятельности не используются;

3) критерии 3 уровня – показатели, относящиеся к критериям 2 уровня, позволяют осуществлять оценку результативности и надежности труда сотрудников организации, а также активно применяются для создания системы КРІ.

Практика различных стран мира показывает, что внедрение КРІобеспечивает увеличение прибыли компании от 10% до 30%, так как ориентирует работу сотрудников на достижение целей, повышая мотивацию персонала.

Необходимо выделить 5 причин применения КРІ при мотивации сотрудников:

1) 100% ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата;

2) справедливость – рациональная оценка вклада сотрудника в общий успех компании;

3) управляемость – дает возможность корректировать усилия сотрудников без серьезной модификации системы управления;

4) понятность – сотрудник осознает, что компания готова его вознаграждать за достижение целей;

5) неизменность – каждый сотрудник устанавливает собственную систему работу при достижении целей, все действия должны быть неизменными, так как при модификации действий может возникнуть ситуация, при которой все усилия будут потрачены «впустую».

Таким образом, используя данные мероприятия можно обеспечить достижения максимального результата в заинтересованности сотрудников при качественном выполнении поставленных задач. Руководство организации должно постоянно осуществлять оптимизацию принимаемых мероприятий с целью совершенствования и развития трудового процесса, а также обеспечивать поиск и внедрение новых инструментов мотивирования персонала.

3.2. Этапы внедрения предложенных рекомендаций

Можно выделить следующие этапы внедрения предложенных мероприятий, которые могут иметь разную по времени протяженность:

1. Этап ознакомления. Данный этап подготавливает и информирует всю организацию о новом ведение. Руководитель организации должен осознать необходимость изменений и должен быть готов к их проведению.

2. Этап диагностики, руководитель проводить четкий анализ проблем организации. На этом этапе происходит детализация и углубление понимания стоящих перед организацией проблем. Важно эффективно использовать сотрудников предприятия, обеспечить высокую степень их вовлеченности в диагностике и последующем принятии решений. Также на этом этапе, если это необходимо, происходит поиск спонсоров, заключаются договора с организациями, где будут проводиться мероприятия.

3. Этап планирования действий. На данном этапе руководитель выстраивает определенную последовательность действий для новых мероприятий, т.е. создается график.

4. Этап завершения–последний этап, где реализуются новые мероприятия.

Для улучшения здорового образа жизни в ООО «Гипролэнд» рекомендуется посещение бассейна, поэтому предлагаем услуги муниципального бюджетного учреждения «Валуйский оздоровительный комплекс». Цены на посещение бассейна приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Цена на посещение бассейна

Количество посещений	Цена, руб.
Разовое посещение	160
Абонемент на 5 посещений	625
Абонемент на 10 посещений	950

Из таблицы 3.2 видно, что цены в МБУ «Валуйский оздоровительный комплекс» приемлемы для ООО «Гипролэнд».

Рассмотрим цены на занятие в тренажерном зале в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Цены на посещение тренажерного зала

Количество посещений	Цена, руб.
Разовое посещение	150
Абонемент	1200

Из таблицы 3.3 представлены цены на посещение тренажерного зала, данные цены являются демократическими для ООО «Гипролэнд».

Данная организация также предлагает дополнительные услуги, которым могли бы воспользоваться сотрудники ООО «Гипролэнд»:

- услуги плавательного бассейна;
- организация и проведение занятий акваэробикой;
- организация занятий на тренажерах;
- проведение уроков плавания;
- организация термически-оздоровительных процедур.

Исходя из этого, генеральному директору ООО «Гипролэнд» было бы выгодно заключить договор с данной организацией для реализации мероприятия по поддержке здорового образа жизни на предприятии.

Рассмотрим примерные расходы ООО «Гипролэнд» на 1 год в таблице 3.4

Таблица 3.4

Затраты ООО «Гипролэнд» для поддержки здорового образа жизни сотрудников

Вид	Количество, шт.	Стоимость за 1 ед., руб.
Грамота	10	15
Корзина с фруктами	6	2900
Бассейн	18	475
Тренажерный зал	18	600
Итого:		36900

Из таблицы 3.4 видно, что примерная сумма затрат на данное мероприятие составит 36900 рублей.

Для мероприятия «Быть первым» в таблице 3.5 показаны расходы на сырье(по прейскуранту цен ателье «Фея» г. Валуйки).

Таблица 3.5

Расходы на сырье

Наименование	Количество, шт.	Стоимость за 1 шт., руб.
Пояс	12	200
Лента	12	50
Итого:		3000

Из таблицы 3.5 видно, что данное мероприятия не требует больших вложений.

Руководитель ООО «Гипролэнд» заинтересован в развитии собственного предприятия, понимает значение и роль в деле обучения сотрудников. Генеральному директору для этих целей необходимо регулярно проводить соответствующие мероприятия. Неотъемлемым элементом данного процесса является план обучения персонала.

Для начала руководителю необходимо выбрать сотрудника, которого необходимо обучать, а затем генеральному директору нужно:

- разработать программу подготовки персонала, которая будет учитывать потребности и цели обучения;
- определить, какие мероприятия должны входить в план обучения;
- если для обучения необходимо привлечение сторонних организаций, провести оценку рынка соответствующих услуг и выбрать наиболее подходящий вариант;
- определить бюджет на проведение обучения с учетом расходов на внеплановые мероприятия, потребность в проведении которых может возникнуть непосредственно в ходе обучения;
- разработать собственно план обучения сотрудников.

Таким образом, любой план – это структурированный документ, отражающий порядок действий или мероприятий, направленных на достижение конкретной цели или целей.

Общая стоимость обучения персонала на 2018 года составляет 12000 руб., пример такого документа будет приведен в приложении 5.

Внедрение программы КРІ требует определенных знаний со стороны руководства, которые, как правило, достигаются за счет корпоративного обучения.

1) на первоначальном этапе внедрения КРІ необходимо определить цель, которую преследует руководство. Процесс построения целей отражен на рисунке 3.2.

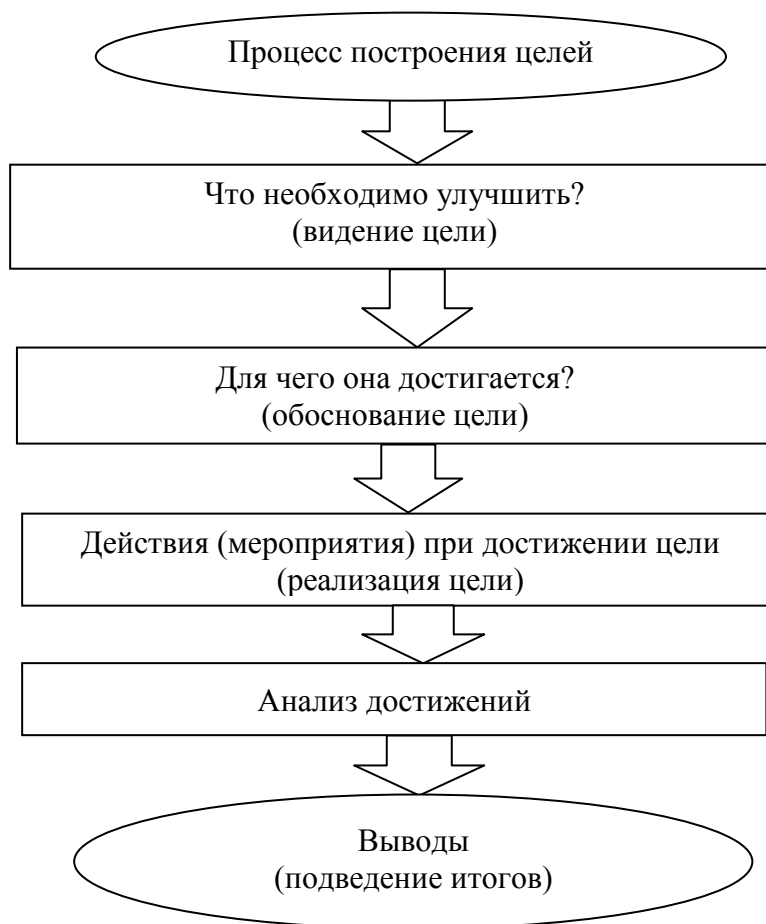


Рис. 3.2. Процесс построения цели

Мотивация или стимулирование персонала на базе КРІ, в отличие от установленной заработной платы, ориентирована на достижение краткосрочных и долгосрочных целей компании.

Система создания переменной части денежного вознаграждения в системе КРІ обеспечивает стимулирование сотрудников в достижении индивидуальных высоких результатов, а также увеличению вклада сотрудника в коллективные результаты (совокупные корпоративные цели), в реализации стратегических целей компании.

2) после формирования целей со стороны руководства необходимо обеспечить ознакомление сотрудников с поставленными задачами, при этом данные критерии должны быть просты и понятны персоналу, а размеры переменной части компенсационного пакета для сотрудников – экономически обоснованы.

Мотивация выступает важнейшим фактором для создания эффективности рабочего процесса, которые влияют на раскрытие трудового потенциала сотрудников, то есть совокупности свойств и способностей, которые влияют на достижение целей. Так, например, в соответствии с известной моделью Портера-Лоулера уровень приложенных усилий сотрудников характеризуется ценностью вознаграждения и определенной степенью уверенности в том, что данный уровень усилий будет выступать причиной возникновения определенного уровня вознаграждения.

Также на этом этапе сотруднику сообщается примерный дэдлайн (конечная дата принятия отчета по реализации поставленной задачи).

3) после ознакомления с разработанными целями сотруднику необходимо разработать собственный перечень действий для достижения целей, не нарушая при этом установленные компанией правила.

4) затем сотрудником формируется и предоставляется отчет о реализации поставленных задач.

5) после предоставления отчета о результатах достижения целей устанавливается обратная связь со стороны руководства – конструктивная информация

о том, какие действия сотрудника способствовали успешному достижению результатов, а какие – нет.

Давая обратную связь необходимо разделить профессиональные и личные качества, следует обсуждать не личность сотрудника, а его рабочее поведение. Необходимо придерживаться следующих правил обратной связи при создании системы мотивации сотрудников:

1. Конкретность при осуществлении обратной связи. Руководителю необходимо избегать необоснованности прогнозов и обобщений.

2. Речь руководителя должна быть объективной. Следует избегать субъективизма, говорить только о случившихся фактах и событиях, необходимо указывать на последствия, к которым привели определенные виды деятельности при достижении результатов.

3. Говорить следует взвешенно, необходимо соблюдать баланс положительных и отрицательных примеров.

4. Изложение мысли руководителя сотруднику должно быть понятным, чтобы работник понял, на что делается акцент.

5. Следует выслушивать мнение сотрудника, его объяснения по поводу выполненных действий.

6. В результате несоответствия тех или иных действий при выполнении плана, сотруднику необходимо подсказать, что следует изменить для улучшения ситуации.

В конце каждого месяца следует проводить расчет индивидуальных КРІ (для каждого сотрудника они могут быть разными в зависимости от поставленной перед ними задачи).

Наиболее простой алгоритм объединения частных критериев отдельного сотрудника или группы сотрудников:

$$K = \sum_{i=1}^n v_i \times K_i, \quad (1)$$

где n – количество частных критериев ($n \leq 5$);

K_i – частные критерии;

v_i – веса частных критериев (KPI).

Значимость веса обычно различается, так как может быть несопоставима с некоторыми показателями. Все веса нормированы, их сумма должна равняться единице. Значения мотивационных коэффициентов, то есть при достижении определенного процента выполнения плана устанавливается фиксированная премия, следует определять по следующему алгоритму:

- 1) выполнение плана менее чем на 80% выступает недопустимым;
- 2) при реализации плана на 100% устанавливается коэффициент 0,45;
- 3) при достижении плана на 110-115% устанавливается дополнительный коэффициент 0,005 за последующие 5% перевыполненного плана;
- 4) если отсутствуют ошибки при реализации плана, то дополнительно вводится коэффициент 0,15;
- 5) если отсутствовали замечания в процессе реализации плана, то дополнительно устанавливается коэффициент 0,15.

Приведем пример расчетов KPI (в Excel) при установлении критерия – количество обслуживаемых клиентов (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Оценка успешности деятельности администраторов ООО «Гипролэнд»
на базе KPI

№ п/п	Оклад	Плановая сумма премии	Факт выполнения за период		Коэффициенты		Сумма премии к начислению	Заработная плата
			% выполнения плана по количеству заселившихся в гостиницу	% выполнения плана по количеству обслуженных клиентов	Заселившиеся в гостиницу	Выполнение объема работы		
1	6700	6200	92%	97%	0,5	0,5	6200	12900
2	6700	6200	101%	106%	0,75	0,75	9300	16000
3	6700	6200	79%	78%	0	0	0	6700

Из таблицы 3.6 видно, что при наибольшем проценте выполнения плана по обслуживанию клиентов, а также дальнейшем их заселении в гостиницу сумма премии возрастает, а при низком проценте выполнения плана начисление премии под угрозой – это выступает неприемлемым. При повышении процента выполненного плана на 6%, обеспечит повышении премии на 3100 руб. (пример начисления премии за перевыполнение плана у администратора № 2), а, следовательно, прибыль организации возрастет, так как количество обслуженных клиентов увеличится.

Расчет коэффициентов осуществлялся в Excel, например, для № 1 на основе процента выполненного плана коэффициент «Заселившиеся в гостиницу» рассчитывался по формуле: $= (50\% * (\text{ЕСЛИ}(D3 < 80\%; 0; \text{ЕСЛИ}(D3 < 90\%; 0,5; \text{ЕСЛИ}(D3 < 100\%; 1; 1,5))))$). Для других сотрудников используется та же формула, изменяется только процент выполнения плана индивидуально. Сумма премии определяется как произведение коэффициента на оклад, а затем премия с окладом суммируются и формируется заработная плата сотрудника.

Для того, чтобы обеспечить оценку деятельности администратора ООО «Гипролэнд» необходимо составить матрицу ключевых показателей (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Матрица ключевых показателей администратора ООО «Гипролэнд»

Ключевые показатели	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Индекс КРІ
1	2	3	4	5	6	7
Обработка заявок клиентов	0,25	0	80%	100%	70%	88%
Качество оформления документов	0,25	0	80%	100%	85%	106%
Своевременность подготовки документов	0,20	0	80%	100%	88%	110%
Отношения с коллегами	0,20	0	80%	100%	75%	94%
Своевременность						

передачи информации	0,10	0	80%	100%	80%	100%
---------------------	------	---	-----	------	-----	------

Из таблицы 3.7 видно, что на основе расчетов, произведенных в Excel, был определен примерный индекс КРІ. Большой процент отведен на своевременную подготовку документов при оформлении и заселении клиентов, так как наибольший профессионализм в этом обеспечит сокращение времени на обработку документов, следовательно, увеличит количество обслуженных клиентов. Также не менее важной целью для повышения эффективности функционирования ООО «Гипролэнд» выступает качество оформления документов, так как быстрая и качественная их обработка позволит привлечь большее количество посетителей, как правило, это выступает основой рационального обслуживания клиентов. Отношения с коллегами и своевременность передачи информации также имеют большое значение для развития и совершенствования компании. Кроме того, качество обработки заявок клиентов выступает важным элементом для поддержания эффективного существования компании. Достигая установленные индексы КРІ, можно обеспечить совершенствование основных показателей деятельности ООО «Гипролэнд» и создать рациональную систему мотивации сотрудников.

Индекс КРІ определяется по формуле 2.

$$G = \frac{F-B}{D-B} \times 100\%, \quad (2)$$

где F – факт;

B – база;

D – норма.

Все данные, приведенные в таблице 3.7, отражают действительные проблемы ООО «Гипролэнд» (примерные данные предоставлены генеральным директором), веса указаны в соответствии с уровнем значимости в компании. В ООО «Гипролэнд» наблюдаются серьезные проблемы, связанные с обработкой

заявок клиентов – 88%, а также определенные проблемы связаны с отношением в коллективе компании.

Формирование критериев КРІ для ООО «Гипролэнд» исходя из анализа проблем, выступает обязательным, система стимулирования мотивации на базе КРІ позволит сократить или нейтрализовать угрозы, за счет мотивации сотрудников.

Таким образом, генеральный директор ООО «Гипролэнд» должен устанавливать на каждый месяц определенный план, который необходимо достичь сотрудникам компании, матрица КРІ формируется исходя из алгоритма, приведенного ранее.

Внедрение КРІ имеет большое значение для компании, а также для ее совершенствования и построения определенной системы мотивации.

Для бонусной программы предлагаем рассмотреть пример использования в качестве инструмента поощрения сертификат на посещение ресторана «Башня» г. Валуйки, номиналом 1500 рублей, обладателем которого выступает лучший сотрудник года.

Рассмотрим график внедрения предложенных мероприятий в таблице 3.8.

Таблица 3.8

План внедрения мероприятий на 2018 год

Месяц	«Быть первым»	Здоровый образ жизни	Обучение	Бонусы	Сопричастность руководителя	КРІ
Январь						
Февраль						
Март						
Апрель						
Май						
Июнь	+	+				
Июль						+
Август				+		
Сентябрь					+	
Октябрь			+			
Ноябрь						
Декабрь						

Данные мероприятия, которые были рассмотрены в таблице 3.8, нуждаются в реализации за счет их финансирования.

Общая сумма затрат на предложенные мероприятия представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Расходы на предложенные мероприятия

Мероприятия	Цена, руб.
«Быть первым»	3000
Здоровый образ жизни	36900
Обучение, мотивировать знаниями	12000
Бонусная программа	1500
Сопричастность руководителя	-
Внедрение KPI	-
Итого:	53400

Из таблицы 3.9 видно, что общая сумма затрат составляет 53400 рублей.

Таким образом, обеспечивая правильную систему мотивации сотрудников и применяя методы, которые сформируют повышение заинтересованности сотрудников при выполнении той или иной трудовой деятельности, руководство, в результате этого должно гарантировать своему персоналу нормальные условия для труда, а также развития и совершенствования их трудовых навыков. Нами были предложены различные мероприятия по поощрению сотрудников за качественное выполнение ими установленного плана, а также его перевыполнение. Применяя данные инструменты стимулирования труда сотрудников, руководство надеется достичь максимального результата в деятельности своей компании. Предположительная сумма затрат составит 53400 руб., однако расходы могут изменяться в зависимости от повышения или снижения ценовой политики спортивных центров, ресторанов и магазинов, с которыми сотрудничает ООО «Гипролэнд».

3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

После предложенных и внедренных мероприятий по совершенствованию системы мотивации следует определить, насколько они будут в дальнейшем эффективны для ООО «Гипролэнд».

Экономическая эффективность мотивации заключается в решении задач, которые стоят перед организацией. Она, как правило, будет зависеть от эффективного применения человеческих ресурсов. Мотивация по своей сущности носит двустороннюю направленность – удовлетворение потребностей компании, а также удовлетворение потребностей работников. Она как категория имеет как социальный характер, так и экономический.

Стоит отметить, что всевозможные затраты на реализацию мероприятий не будут быстрорастущими. Их внедрение должно осуществляться постепенно, так как сотрудники должны привыкнуть к данным мероприятиям, регулярно используя все бонусы и льготы повышения мотивации, кроме этого, одна форма может выступать источником для другой (например, дополнительные премиальные фонды – на реализацию нового социального пакета).

Так, при увеличении процента выполнения плана на основе КРІ больше 100%, на столько же процентов возрастает прибыль организации, а также премия сотрудников.

Например, увеличение выполнения плана лишь на 5% приведет к возрастанию прибыли ООО «Гипролэнд» в 2018 на 5% соответственно, и может составить 1023,75 тыс. руб. (при первоначальной выручке 975 тыс. руб.). А затраты на премирование по выполнению данного плана увеличатся всего на 3100 руб. (из 6200 руб. в 9300 руб. премии). Расчет ведется исходя из процента выполнения плана 1 сотрудника.

А если учитывать то, что перевыполнение плана будет осуществляться всеми сотрудниками на 5%, а их всего 7 человек, не учитывая генерального директора (по состоянию на 2017 год), то всего перевыполнение плана составит 35% при условии, что сотрудники индивидуально вносят вклад в развитие компании. Выручка в результате этого возрастет примерно на 341,25 тыс. руб. в

месяц (а в год сумма составит 4095 тыс. руб.), а затраты по выплате премий составят 21700 руб. в месяц, в год эта сумма составит 260400 руб.).

Проанализируем вклад каждого администратора при перевыполнении плана на 5%, следовательно, эффективность возрастет на 15%. Общая сумма затрат по премиям в год составит 111600 руб., а сумма прибыли возрастет на 1755 тыс. руб. в год.

Также следует проанализировать эффективность вложения инвестиций на реализацию проекта, которые выступают неотъемлемой первостепенной частью создания эффективного проекта (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Данные для анализа эффективности капитальных вложений по проекту КРІ

Показатели	Значение показателей по годам при перевыполнении плана на 5%			
	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год
Выручка, руб.	1755000	1755000	1755000	1755000
Текущие затраты (без учета амортизации), руб.	11600	11600	11600	11600
Проектная дисконтная ставка, %	21	21	21	21
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1643400	1643400	1643400	1643400
Ставка налога на прибыль, %	20	20	20	20
Чистая прибыль, руб.	1314720	1314720	1314720	1314720
Чистые денежные потоки, руб.	1314720	1314720	1314720	1314720

Для определения эффективности инвестиционных вложений необходимо рассчитать чистую дисконтированную стоимость.

В последнее время в качестве основного измерителя эффективности инвестиционных проектов большое распространение получил метод расчета чистой современной стоимости (netpresentvalue—NPV).

При разовой инвестиции расчет чистой современной стоимости можно представить формулой:

$$NPV = PV - IC, \quad (3)$$

где PV – современная стоимость денежного потока на протяжении экономической жизни проекта;

IC – сумма инвестиций на начало проекта.

Величину PV можно определить по формуле:

$$PV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (4)$$

где r – норма дисконта;

n – число периодов реализации проектов;

CF_t – чистый поток платежей в периоде t .

Подставив в формулу (4) вычисления PV , получим:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (5)$$

Применяя данные формулы, рассчитаем, используя исходные данные, рассчитанные ранее, определим NPV .

Таблица 3.11

Анализ эффективности вложений на реализацию системы мотивации на базе КРІ с использованием показателя NPV

Годы n	Начальные инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки, руб.	Дисконтный множитель при ставке $r=21\%$, равной $(1+r)^{-n}$	Современная стоимость, руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, руб.
0	-111600	1	-111600	-
1	1314720	0,826	1085958,7	-111600
2	1314720	0,683	897953,8	+974358,7
3	1314720	0,564	741502,1	+1872312,5
4	1314720	0,467	613974,2	+2613814,6
NPV			+3227788,8	+3227788,8

Данные таблицы 3.11 показывают, что предприятием может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков при ставке 21%, данное значение составит 3227788,8 руб., при условии, что вклад сотрудников индивидуален в развитие компании, каждые 5% перевыполнения приносят 5% прибыли. Безусловно, расчеты выступают примерными, при введении КРІ необходимо учитывать предложения генерального директора, а также иные особенности деятельности и выстраивания работы отдельного сотрудника, которые вносят вклад в развитие ООО «Гипролэнд».

Следовательно, предприятие при данной ставке дисконтирования может вкладывать средства в данный инвестиционный проект.

Индекс рентабельности (PI) – относительный показатель эффективности инвестиций. Он показывает уровень дохода, получаемый на один рубль инвестиций, с учетом временной стоимости денег. Индекс рентабельности инвестиций определяется соотношением стоимости будущих денежных потоков проекта приведенной к настоящему моменту и первоначальных инвестиций. Определяется по формуле:

$$PI = \frac{\text{Сумма}_k \left(\frac{P_k}{(1+r)^k} \right)}{IC}, \quad (6)$$

Очевидно, что если:

$PI > 1$ – проект следует принять;

$PI < 1$ – проект следует отвергнуть;

$PI = 1$ – проект ни прибыльный, ни убыточный.

PI для нашего проекта равен 28,9 (3227788,8руб./111600 руб. (при ставке дисконтирования 21%)).

Следовательно, $PI > 1$, проект следует принимать при ставке дисконтирования 21%.

Эффективность применения остальных мероприятий также отразятся на экономических показателях компании, но не сразу, как это может быть с КРІ.

Результат от применения этих мероприятий может быть отражением в поведении сотрудников, их отношении друг к другу, в стремлении достичь максимального результата при выполнении различного рода задач.

Это и будет выступать определенной степенью отражения эффективности внедренных мероприятий в ООО «Гипролэнд». Кроме этого многократно следует проводить анкетирование среди сотрудников для того, чтобы понять их предпочтения, и учесть это в дальнейшем при разработке мероприятий.

Таким образом, руководству гостиницы следует придерживаться определенных направлений при мотивации труда:

1) при разработке и совершенствовании методов управления компанией необходимо принимать во внимание то, что наибольшая эффективность в реализации мероприятий достигается за счет сочетания различных методов в качестве подкрепления (экономические методы должны подкрепляться дополнениями материального стимулирования);

2) чем лучше система стимулирования, тем более подробно она должна отражаться в административных актах, распоряжениях и указах, положениях о премировании, в результате этого данная система стимулирования должна быть понятна штатному сотруднику;

3) необходимо раз в полгода проводить анкетирование сотрудников, выявлять возможные угрозы и риски;

4) осуществлять стимулирование труда сотрудников на основе критериев эффективности труда;

5) следует создать благоприятный психологический климат в компании в результате применения обратной связи (выражение мнение руководителя по поводу действий сотрудников в решении тех или иных задач).

Заключение

Совершенствование трудовой мотивации персонала необходимо для достижения целей организации и повышения эффективности использования имеющихся в ее распоряжении ресурсов, а так же для максимальной отдачи от сотрудников. Побуждения сотрудников к эффективности труда – это один из главных вопросов управления персоналом. Не мотивированный персонал ведет к не эффективной работе, а это невыгодно для руководства компании, потому что один из главных принципов современного бизнеса. Неудивительно, что как за успехом, так и за неудачами компаний зачастую стоят не только руководители, но и сами сотрудники, которые где-то не проявили инициативу, где-то выполнили работу не качественно, решив, что это не важно.

Успешность организации во многом определяется решениями и качеством выполнения обязанностей на различных уровнях ее управления. За поступками и принимаемыми решениями сотрудников стоят определенные мотивы, которые подлежат анализу, оценке и управлению. Таким образом, появляется необходимость в управлении трудовой мотивацией персонала компании.

При анализе организационной характеристики ООО «Гипролэнд» можно сделать вывод, что в организации совокупность управленческих звеньев расположены в строгой совокупности и обеспечивают взаимосвязь друг с другом. Организационная структура управления создает благоприятные условия для процесса принятия управленческих решений, ее стабильность делает организацию устойчивой и в то же время позволяет успешно реагировать на изменения внутренней и внешней среды, поэтому успешное функционирование ООО «Гипролэнд» во многом определяется эффективностью его организационного обеспечения.

В выпускной квалификационной работе был проведен анализ основных экономических показателей ООО «Гипролэнд», который показал, что баланс организации увеличился в 2017 году по сравнению с прошлым годом, за счет полученной выручки произошло покрытие существующих краткосрочных кре-

дитов и займов организации, однако, возросли долгосрочные обязательства компании. Однако, модели банкротства показали, что организация может активно развиваться и риск банкротства достаточно низкий. Следовательно, предприятие имеет определенные проблемы, которые требуют незамедлительного решения и применения способов оптимизации со стороны руководства. ООО «Гипролэнд» обеспечивает привлечение клиентов и способно в дальнейшем развиваться и совершенствоваться.

Проведенный анализ трудовой мотивации в мотеле ООО «Гипролэнд» показал, что мотивирующие факторы используются не в полной мере, а так же выявил сильные и слабые стороны организации трудовой мотивации персонала в рассматриваемой организации.

Также при анализе трудовой мотивации на предприятии были выявлены следующие проблемы:

–мотивационная система, хотя и представлена широко, но находится в зачаточном состоянии и требует усилий и ресурсов для ее разработки и внедрения;

–мотивационная политика окончательно не разработана, вследствие отсутствия в структуре управления мотивирующего звена;

–у существующего отдела кадров нет достаточной квалификации, опыта и полномочий для разработки и внедрения грамотной мотивационной политики на предприятии, и мотивационной деятельностью он практически не занимается.

На основании проведенного анализа действующей системы мотивации персонала в ООО «Гипролэнд» были предложены мероприятия, направленные на ее совершенствование:

- 1) «Быть первым»;
- 2) здоровый образ жизни;
- 3) обучение, мотивирование знаниями;
- 4) бонусная программа;
- 5) Сопричастность руководителя;

б) внедрение КРІ.

Для успешной работы ООО «Гипролэнд», руководству гостиницы следует придерживаться определенных направлений при мотивации труда:

1) при разработке и совершенствовании методов управления компанией необходимо принимать во внимание то, что наибольшая эффективность в реализации мероприятий достигается за счет сочетания различных методов в качестве подкрепления (экономические методы должны подкрепляться дополнениями материального стимулирования).

2) чем лучше система стимулирования, тем более подробно она должна отражаться в административных актах, распоряжениях и указах, положениях о премировании, в результате этого данная система стимулирования должна быть понятна штатному сотруднику.

3) необходимо регулярно проводить анкетирование сотрудников, выявлять возможные угрозы и риски.

4) осуществлять стимулирование труда сотрудников на основе критериев эффективности труда.

5) следует создать благоприятный психологический климат в компании в результате применения обратной связи (выражение мнение руководителя по поводу действий сотрудников в решении тех или иных задач).

Таким образом, в ходе исследования достигнута цель, решены все поставленные задачи.

Список использованных источников

1. Абрютинa, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие/ М.С. Абрютинa. – М.: Дело и сервис, 2014. – 254 с.
2. Айн, Р. А. Расправил плечи. Три тома в одной книге [Текст] / Р. А. Айн – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 688 с.
3. Алавердов, А.Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке [Текст] / А.Р. Алавердов. – М.: Инфра-М , 2011. – 360 с.
4. Атул, Г.А. Чек–лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям [Текст] / Г.А. Атул. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 898 с.
5. Бадрак, В.П. Трудовая мотивация [Текст] / В.П. Бадрак. – М.: Фолио, 2011. – 381 с.
6. Баздникин, А.С. Ценообразование [Текст] / А.С. Баздникин. – М.:Юрайт-Издат, 2014. – 198 с.
7. Бакингом, М. Заставьте свои сильные стороны работать. Шесть этапов пути к выдающимся результатам [Текст] / М. Бакингом. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 280 с.
8. Баткаева, И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / И.А. Баткаева. – М.: Инфра-М, 2015. – 528 с.
9. Болховер, Д. Живые мертвецы. Шокирующая правда об офисной жизни [Текст] / Д. Болховер. – М. : СПб. [и др.] : Питер, 2014. – 208 с.
10. Борисова, Л.В. Трудовые отношения в советской России [Текст] / Л.В. Борисова. – М.: Собрание, 2016. – 288 с.
11. Бородкин, Л. А. Не рублем единым. Трудовые стимулы рабочих–текстильщиков дореволюционной России [Текст] / Л.А. Бородкин. – М. :Российская политическая энциклопедия, 2010. – 552 с.
12. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] / М.И. Бухалков. – М. : Инфра-М, 2008. – 400 с.

13. Вайсман, А. Стратегия маркетинга [Текст] / А. Вайсман. – М. :Интерэксперт, Экономика, 2015. – 231 с.
14. Варданян, И.С. Исследования системы управления мотивацией персонала [Текст] / И.С. Варданян // Управление персоналом. 2015.– №15. – 58 с.
15. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст] / В.Р. Веснин. – М. : Триада, ЛТД, 2015. – 121 с.
16. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский. – М. :Гардарика, 2016. – 340 с.
17. Волгин, Н.А. Доходы и занятость: мотивационные аспекты [Текст] / Н.А. Волгин, В.И. Плакся. – М. :Альпика-Паблицер, 2016. – 180 с.
18. Воловская, Н.М. Экономика и социология труда: Учебное пособие [Текст] / Н.М. Волонская. – М. :ИНФА, 2015. – 204 с.
19. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика [Текст] / М. Вудкок, Д. Френсис. – М. :Альпика-Паблицер, 2015. – 225 с.
20. Гекин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст] / Б.М. Гекин. – М. :ИНФА, 2016. – 250 с.
21. Герасименко, В.В. Ценообразование [Текст] / В.В. Герасименко. –М. :ИНФРА - М, 2005. – 422 с.
22. Горина, Г.А. Ценообразование [Текст] / Г.А. Горина. – М. : Собрание, 2016. – 72 с.
23. Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации [Текст] / С. Горностаев // Управление персоналом. – 2015. – №4. –39 с.
24. Дементьева, А.Г. Управление персоналом [Текст] / А.Г. Дементьева. – М. :Магистр, 2014. – 288 с.
25. Дикарева, А.А. Социология труда [Текст] / А. А. Дикарева. – М. :Альпика-Паблицер, 2015. – 320 с.
26. Дихтль, Е. Практический маркетинг [Текст] / Е. Дихтль. – М. :Высшая школа, 2015. – 210 с.

27. Дорошенко, В.Ю. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов [Текст] / В.Ю. Дорошенко, Л.Н. Зотова, В.Н. Лавриненко. – М.: Дело, 2017. – 455 с.
28. Дубровина, И.В. Психология [Текст] / И.В. Дубровина. – М.: Альпика-Паблишер, 2014. – 450 с.
29. Дурович, А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности [Текст] / А.П. Дурович. – Минск : НПЖ Финансы, учет, аудит, 2017. – 312 с.
30. Дятлов, А.Н. Современный менеджмент [Текст] / А.Н. Дятлов. – М.: ВШЭ, 2016. – 235 с.
31. Еникеев, Т.И. Общая психология [Текст] / Т.И. Еникеев. – М.: Альпика-Паблишер, 2015. – 430 с.
32. Есипов, В.Е. Ценообразование [Текст] / В.Е. Есипов. – СПб.: Питер, 2014. – 464 с.
33. Ефимова, О. П. Экономика гостиниц [Текст] / О.П. Ефимова. – М.: Новое знание, 2015. – 128 с.
34. Ефимова, О.П. Экономика [Текст] / О.П. Ефимова. – Минск: Новое знание, 2015. – 304 с.
35. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации [Текст] / А.Л. Жуков. – М. :МИК, 2015. – 256 с.
36. Зайцев, Г. Г. Формула успеха: маркетинг [Текст] / Г. Г. Заайцев. – М. :Международные отношения, 2013. – 165 с.
37. Зейгарник, Б.В. Психология личности: норма и патология [Текст] / Б.В. Зейгарник. – М. : МОДЭК, 2016. – 380 с.
38. Иванов, Ю.В. Мотивация труда [Текст] / Ю.В. Иванов // Управление персоналом. – 2017. – №18. – 44 с.
39. Кабаченко, Т.С. Психология управления. Учебное пос. для вузов [Текст] / Т.С. Кабаченко. – М. :Педагогическое общество России, 2015 – 430 с.

40. Кабушкин, Н. Н. Основы менеджмента [Текст] / Н.Н. Кабушкин. – М. :Эконопресс, 2016 – 284 с.
41. Каратошова, В.П., Приходько А.В. Экономика организации (предприятия) [Текст] / В.П. Каратошова.– М. :Приор-издат, 2014. – 257 с.
42. Карпов, Н.В. Экономика и социология труда: Социально–трудовые процессы в системе рыночного хозяйства [Текст] / Н.В. Карпова. – М. :Юрайт, 2012. – 368 с.
43. Кибано, А.Я. Управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М. :КноРус, 2016. – 208 с.
44. Кибанов, А. Я. Основы управления [Текст] / А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2012. – 448 с.
45. Кибанов, А. Я. Управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 448 с.
46. Климов, Е.А. Общая психология [Текст] / Е.А. Климов. – М. :Альпика-Паблишер, 2016 – 250 с.
47. Кожекин, Г.Я. Организация производства [Текст] / Г.Я. Кожекин. – Минск : Новое знание, 2014. – 277 с.
48. Колган, Е.А. Особенности принятия управленческих решений в сфере услуг [Текст] / Е. А. Колган, Н. Н. Доронина // Наука и современность. – 2013. –№ 20.– С. 222-225.
49. Комаров, М. А. Менеджмент [Текст] / М.А. Комаров. –М. :Увад, 2017. – 146 с.
50. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А.А. Литвинюк. – М. :Юрайт, 2015. – 400 с.
51. Литвинюк, А.А. Мотивация персонала [Текст] / А.А. Литвинюк. – М. :Юрайт, 2012. – 512 с.
52. Лобко, У.А. Развитие предпринимательских структур в сфере услуг как фактор экономического роста белгородской области[Текст] / У. А. Лобко, Н.Н. Доронина // Управление в XXI веке: материалы межд. конф. – Белгород, 2017. – С. 280-283.

53. Мадди Сальваторе, Р. Теории личности: сравнительный анализ [Текст] / Р. Мадди Сальваторе. – СПб.: Издательство «Речь», 2015 – 320 с.
54. Макаров, В.М. Менеджмент. Стандарт третьего поколения [Текст] / В.М. Макаров. – СПб.: Питер, 2011. – 256 с.
55. Маренков, Н.Л. Трудовое право [Текст] / Н. Л. Маренков. – М.:Флинта, МПСИ, 2055. – 200 с.
56. Машков, В.Н. Психология управления [Текст] / В.Н. Машков. – СПб.: Издательство «Речь», 2016 – 450 с.
57. Мексон, М. Х. Основы управления [Текст] / М.Х. Мексон. – М.:Дело, 2016 – 360 с.
58. Менар, К. Экономика организаций [Текст] / К. Менар. – М.:Альпика-Паблицер, 2015 – 250 с.
59. Мотовилов, А.А. Мотивация и поведение человека в сфере труда [Текст] / А.А. Мотовилов. – М.:Дело, 2016. – 180 с.
60. Носкова, О.Г. Психология труда [Текст] / О.Г. Носкова. – М.:Академия, 2009. – 384 с.
61. Окунев, Д. В. Мотивационная программа в системе формирования устойчивых социально-трудовых отношений в организации [Текст] / Д.В. Окунев. – М.: Дело, 2012. – 9 с.
62. Пирожков, В.А. Менеджмент современной организации [Текст] / В.А. Пирожков. – Екатеринбург: Колонна, 2015. – 270 с.
63. Погодина, Г.В. Обязательный курс профессионала кадровой работы [Текст] / Г.В. Погодина. – М.:Сибирское университетское издательство, 2013. – 384 с.
64. Попов, А. В. Теория и организация современного американского менеджмента [Текст] / А.В. Попов. – М.:Дело, 2016. – 320 с.
65. Рубцов, Л.И. Основы менеджмента [Текст] / Л.И. Рубцова. – М.:КноРус, 2014. – 322 с
66. Руденко, А.М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / А.М. Руденко. – СПб.: Питер, 2015. – 256 с.

67. Русинов, Ф.М. Современный российский менеджмент [Текст] / Ф.М. Русинов, М.М. Разу. – М. :ФБК ПРЕСС, 2017. – 356 с.
68. Саймон, Г. Менеджмент в организациях [Текст] / Г. Саймон. – М. :Экономика, 2015. – 246 с.
69. Самыгин, С.И. Психология труда [Текст] / С.И. Самыгин.– М. :Юрайт, 2015. – 486 с.
70. Свенцицкий, А.Л. Социально-психологические проблемы управления [Текст] / А. Л. Свенцицкий. – СПб. :2016. – 430 с.
71. Симоненко, И.Л. Трудовая мотивация [Текст] / И.Л. Симоненко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 112 с.
72. Слезингер, Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики [Текст] / Г. Э. Слезингер. – М. : Дело, 2016. – 310 с.
73. Соломатина, Н.А. Менеджмент организации: Учебное пособие [Текст] / Н.А. Соломатина, З.П. Румянцева, Р.З. Акбердина. – М. :Дело, 2017 – 268 с.
74. Станиславчик, Е.Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика [Текст] / Е.Н. Станиславчик. – М. :Юрайт, 2015. – 190 с.
75. Старобинский, Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме [Текст] / Э.Е. Старобинский. – М. :Дело, 2014. – 280 с.
76. Стародубов, В.И. Управление персоналом организации [Текст] / В.И. Стародубов. – М. : ГЭОТАР-Медиа, 2016. – 1104 с.
77. Тебеки, А.В. Управление персоналом [Текст] / А.В. Тебекин. – М. :КноРус, 2014. – 624 с.
78. Тебекин, А. В. Управление персоналом [Текст] / А.В. Тебекин. – М. :Юрайт, 2011. – 192 с.
79. Уткин, Э. А. Управление персоналом организации [Текст] / Э.А. Уткин. – М. :ИНФРА-М., 2001. – 290 с.
80. Шапир, С.А. Трудовая мотивация [Текст] / С.А. Шапиро. – М. :КноРус, 2012. – 352 с.

81. Шапиро, С. А. Основы управления [Текст] / С.А. Шапиро. – М. :КноРус, 2016. – 208 с.

82. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях [Текст] / С.А. Шапиро.– М. :ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. – 400 с.

83. Щегорцов, В. О. Антикризисное управление человеческими ресурсами [Текст] / В. О. Щегорцов. – М. : Новости, 2010. – 1304 с.

Приложения