

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

И.П. Воронцова
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
38.03.03 – Управление персоналом
Модернизация системы материального стимулирования персонала

Руководитель

Старший преподаватель

Шилова Е.В.

подпись, дата

Должность

фамилия, инициалы

Выпускник

Девайкина М.С.

подпись, дата

фамилия, инициалы

Консультант

Старший преподаватель

Шилова Е.В.

подпись, дата

Должность

фамилия, инициалы

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	Ошибка! Закладка не определена.
1 Теоретические основы материального стимулирования	5
1.1 Сущность и содержание системы материального стимулирования персонала.....	5
1.2 Основные направления модернизации системы материального стимулирования персонала	10
1.3 Модернизация системы материального стимулирования в индустрии гостеприимства.....	18
2 Анализ и оценка материального стимулирования персонала ООО «Гранд Байкал» парка-отеля «Звездный»	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Гранд Байкал» парка-отеля «Звездный»	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Анализ системы стимулирования персонала в парке-отеле «Звездный»	Ошибка! Закладка не определена.
3 Модернизация системы материального стимулирования парка-отеля «Звездный».....	Ошибка! Закладка не определена.
3.1. Мероприятия по модернизации системы материального стимулирования парка-отеля «Звездный»	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Обоснование социально-экономического эффекта мероприятий по модернизации системы материального стимулирования сотрудников ООО «Гранд Байкал» парка-отеля «Звездный».	Ошибка! Закладка не определена.
Заключение	24
Список используемых источников	26

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день успех любой компании, которая оказывает услуги, напрямую зависит от персонала, который в ней работает. Особенno это касается сферы гостеприимства.

Лояльность потребителей гостиничных услуг во многом зависит от работы сотрудников. Высокая квалифицированность и профессиональные качества персонала, будут привлекать новых клиентов, и вызывать повторное желание потребителей использовать услуги конкретной гостиницы, а это в свою очередь выделит гостиницу из числа подобных в глазах гостя, и будет приносить прибыль компании.

Одного желания владельца гостиницы иметь высокий уровень сервиса не достаточно. Каждый сотрудник, работающий в компании, должен быть сам заинтересован в достижении намеченных планов и целей гостиницы. Поэтому, задача каждого руководителя найти такие подходы стимулирования, которые будут побуждать сотрудников к продуктивной работе.

Актуальность данной темы выпускной квалификационной работы, связана с тем, что в современном мире в условиях постоянной конкуренции руководители стали уделять все больше внимания системе стимулирования персонала, эффективность которой влияет, не только на прибыльность предприятия, но и на имидж компании.

В ООО «Гранд Байкал» в парке-отеле «Звездный» сотрудники имеют низкую заинтересованность в выполнении своих должностных функций. Она выражается в негативных отзывах гостей о персонале парка-отеля, в нареканиях к подчиненным со стороны линейных руководителей, высоком уровне текучести персонала. В частности, это проявляется в снижении экономических показателей деятельности организации, низком уровне дисциплинированности и лояльности работников.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы - разработать мероприятия по модернизации системы материального стимулирования.

Объектом выпускной квалификационной работы является система по управлению персоналом парка-отеля «Звездный».

Предметом курсовой будет подсистема материального стимулирования персонала в парке-отеле «Звездный».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1 Определить элементы системы материального стимулирования персонала;

2 Определить особенности материального стимулирования персонала в индустрии гостеприимства;

3 Определить методы оценки системы материального стимулирования персонала в организации;

4 Выявить недостатки в системе материального стимулирования персонала в парке-отеле «Звездный»;

5 Разработать положение по модернизации системы материального стимулирования персонала парка-отеля «Звездный».

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области материального стимулирования. Эмпирической базой послужили данные проведенного опроса сотрудников и внутренние документы компании.

1 Теоретические основы материального стимулирования

1.1 Сущность и содержание системы материального стимулирования персонала

Основой стимулирования служит то, что любые действия, которые совершает работник, должны сопровождаться положительными, отрицательными или нейтральными последствиями. Каждые из этих последствий напрямую зависят от результата выполненной им работы. Работник будет стремиться избегать негативных последствий и заслужить поощрение, поэтому его поведение становится стабильным или начинает меняться в лучшую сторону.

При рассмотрении модернизации системы материального стимулирования персонала необходимо установить чем «модернизация» отличается от «совершенствования». Дадим определение каждому понятию.

Модернизация – обновление объекта, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества.

Совершенствование – изменение продукции, повышающее эффективность ее производства или применения, без существенного изменения основных показателей выпускаемой продукции.

Из приведенных выше определений мы можем сделать вывод, что их главной отличительной четной является то, что при совершенствовании происходит улучшение того, что уже существует, без его принципиального изменения, а при модернизации происходит обновление, в соответствии с новыми, современными требованиями и нормами.

Существуют следующие функции, которые выполняет стимулирование:

- а) экономическая - способствование увеличению эффективности производства;
- б) нравственная - создание необходимой морально-психологической атмосферы;

в) социальная - формирование доходов и расходов сотрудников. [25 с. 45-53 с]

Стимулирование подразделяется на следующие виды:

а) актуальное - осуществление стимулирования с помощью заработной платы;

б) перспективное - существование определенных условий для карьеры;

в) жесткое - подразумевает под собой ценностный минимум (страх), то есть это есть процесс принуждения людей к определенным действиям. Цель данного вида стимулирования – заставить человека работать более эффективно, выполнять большее количество заданий, чем это предусмотрено нормативными документами;

г) мягкое - основывается на побуждении к деятельности в соответствии с ценностным максимумом.

д) дифференцированное - подразумевается, что посредством одного стимула можно воздействовать на различные аспекты деятельности;

е) недифференцированное - подразумевает, что для каждой цели требуется специальное стимулирование.

Важно учитывать, что каждый работник индивидуален и одни и те же стимулы могут по-разному воздействовать на людей в соответствии с мотивами их поведения. Для одних сотрудников будет важно достичь результата, а другие значительно уступают в этом и их желание может быть относительно слабым.

Материальное стимулирование, берущее за основу использование различных материальных благ как денежных, так и не денежных и санкций, регулирует поведение сотрудника много эффективнее и в комплексе стимулов является более распространенным видом вознаграждения в трудовой деятельности сотрудников. Основные направления в материальном стимулировании сотрудников, выявленные в результате изучения современных управлеченческих теорий представлены на рисунке 1 [33 с. 59].



Рисунок 1 – Структура материального вознаграждения сотрудников

Как видно из рисунка 1 постоянная и переменная части материального вознаграждения выделены отдельно, так как каждая из них несет свою особую функцию.

Переменная часть отражает индивидуальный вклад сотрудника в результаты деятельности службы или организации в целом.

В свою очередь постоянная часть оплаты труда нацелена на удовлетворения фундаментальных потребностей, дает чувство стабильности и уверенности, как для самого работника, так и для его семьи. Основную часть постоянного прямого материального вознаграждения составляет фиксированный размер оплаты (должностной оклад/часовая тарифная ставка), который определяется в зависимости от минимального размера оплаты труда на предприятии и сложенного уровня оплаты на рынке труда. При этом также учитываются такие дополнительные факторы, как квалификация сотрудника, особенности характера работы, стаж и опыт работы в занимаемой должности [27, с. 57].

На сегодняшний день премии – самая часто встречающаяся разновидность переменной части прямого материального вознаграждения сотрудника.

Под премированием, как методом материального вознаграждения, подразумевается поощрение сотрудников за достижения по показателям, превышающие общественно необходимые нормы результатов труда. Но стоит отметить, что на сегодняшний день большинство организаций используют премии как способ поддержания заработных плат на уровне немного выше, чем у других компаний. При такой системе оплаты премия не будет нести стимулирующей функции. [44, с. 83].

Рассмотрим понятие материального стимулирования персонала.

Родионова М.В. [52, с. 59] предлагает рассматривать материальное стимулирование как совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов.

Озерникова Т.Г. [50, 76] под материальным стимулированием понимает комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Тем самым, под материальным стимулированием понимается денежная компенсация и включаемая в нее система льгот, предоставляемых организацией своим сотрудникам. Все вместе это часто называется компенсационным пакетом, который основывается на ряде положений организации об оплате труда и премировании (материальном стимулировании), а также перечне льгот для сотрудников компании, разрабатываемый на предприятии самостоятельно с учетом его текущего финансового состояния.

Далее рассмотрим систему материального стимулирования.

Дементьева А.Г. [25, 45-53 с.] под системой материального стимулирования понимается совокупность экономических рычагов, с помощью

которых государство или предпринимательская структура воздействуют на интересы участников производства в нужном для них направлении.

Цель материального стимулирования персонала заключается в побуждении работников, основанном на использовании материальной заинтересованности человека в повышении уровня денежной оплаты труда, в получении дополнительного денежного вознаграждения, вещественных побудителей (подарков), других стимулов (бесплатного проезда, выдачи бесплатных или частично оплачиваемых путевок для отдыха и т.д.)

Современные организации в качестве дополнения к заработной плате предлагают своим сотрудникам развернутую систему различных льгот, которые, согласно утверждению Н. Федоровой, в зависимости от организации, страны, отрасли могут составлять до 50% и более совокупного дохода работников [58, с. 25]. К числу таких льгот относятся все дополнительные по отношению к заработной плате и другим, связанным с нею, выплатам услуги или материальные блага, предоставляемые и оплачиваемые организацией в денежном эквиваленте.

Важно отметить тот факт, что материальное стимулирование сотрудников может иметь свои недостатки. Как правило, стимулирующий эффект перестает действовать тогда, когда происходит систематическое повышение оплаты труда, которое оказывается на производительности труда персонала и на общих экономических показателях компании. Это происходит потому, что у сотрудников происходит быстрое привыкание и стимулирование перестает быть действенным.

Таким образом, подводя итог вышесказанному отметим, что руководителю, для того чтобы эффективно стимулировать сотрудников к качественной и плодотворной работе, необходимо учитывать особенности каждого работника, его потребности, интересы, установки и ценностные ориентации, другими словами уметь различать типы мотивации персонала.

Так как построение комплексной системы стимулирования персонала возможно только через понимание мотивации каждого отдельно взятого

сотрудника компании. Поэтому эффективна та компенсационная политика, которая учитывает индивидуальные потребности, интересы и ценности каждого отдельного сотрудника.

1.2 Основные направления модернизации системы материального стимулирования персонала

Система материального стимулирования не может носить постоянный характер. Постоянные изменения на рынке труда и в самой организации должны непосредственно отражаться на системе материального стимулирования сотрудников. В частности необходима деятельность по ее обновлению, модернизации, цель которой – привести систему материального стимулирования в соответствие с состоянием внешней и внутренней среды организации.

К причинам, обусловливающим необходимость пересмотра системы материального стимулирования стоит отнести следующие:

- а) система материального стимулирования устроена на устаревших принципах ее организации;
- б) изменение структуры предприятия, расширение или изменение сферы деятельности;
- в) система материального стимулирования не мотивирует сотрудников к работе по достижению целей компании.

Под модернизацией системы материального стимулирования стоит понимать процесс, направленный на трансформацию существующей системы материального стимулирования в организации, цель которой состоит в повышении ее результативности при осуществлении своих функций.

Система материального стимулирования организации должна базироваться на следующих принципах:

а) системность – соответствие целям и стратегии развития предприятия, его кадровой политике, корпоративной культуре и согласованность на уровне управленческой команды.

б) регламентация – данный принцип предполагает базирование на использовании правил, нормативов, инструкций.

в) специализация – данный принцип предполагает, что при формировании системы стимулирования используется закрепление определенных функций за конкретными работниками, что способствует росту производительности труда, а также повышению качества выполняемых функций.

г) стабильность – данный принцип предполагает, что система стимулирования персонала должна быть направлена на формирование сложившегося коллектива, вести к низкой текучести кадров.

д) целенаправленное творчество – данный принцип предполагает, что разрабатываемая система стимулирования персонала направлена на проявление творческих способностей сотрудников. Например, создание новых изделий, совершенствование технологий, и т.д.

е) равная оплата за равный труд. Этот принцип означает, что работникам с одинаковой квалификацией и выполняющим идентичные функции полагается одинаковая оплата.

ж) доступность. Принципы и критерии оплаты труда должны быть ясны и однозначно понимаемы всеми сотрудниками предприятия.

з) конкурентоспособность на рынке труда материального вознаграждения и компенсационных пакетов, учет уровня жизни в регионе предприятия.

и) соответствие системы материального стимулирования возможностям предприятия. [17]

Активная трудовая деятельность работников подразумевает под собой совершенствование материально-технической базы производства и внедрение инновационных (новаторских) идей. Но одной заинтересованности работникам

не достаточно, они необходимы обладать определенными социальными факторами.

К числу таких важнейших факторов можно отнести:

- а) уровень квалификации работников, общеобразовательная и профессиональная подготовка, общая культурно-техническая характеристика сотрудников;
- б) отношение к труду и трудовой дисциплине работника;
- в) здоровье и уровень благосостояния сотрудника;
- г) наличие экономической и правовой защищенности;
- д) существующие взаимоотношения в коллективе, уровень его стабильности и сплоченности;
- е) уровень развитости корпоративной трудовой морали, идеологии организации, создание ощущения вовлеченности в дела компании, создание атмосферы единой команды;
- ж) тяжесть и интенсивность труда.

Именно поэтому процессы по построению системы материального стимулирования должны предусматривать появление во всех организациях с разными формами собственности и в любом трудовом процессе определенных условий для того, чтобы оптимально расходовать рабочую силу, то есть умственные, физические и предпринимательские способности сотрудников. Чтобы получить высокую трудовую отдачу персонала различной категории, необходимо создать нормальные условия труда на всех рабочих местах.

Система материального стимулирования может изменяться при помощи влияния большого количества факторов, которые способствуют как ее увеличению, так и ее уменьшению. Факторы в данном контексте - это некие причины или движущие силы, которые воздействуют на динамику и уровень производительности труда.

Факторы по изменению системы материального стимулирования подразделяются на две группы:

- а) прямые;

б) косвенные.

Прямые факторы воздействуют на систему материального стимулирования посредством некой функциональной зависимости, с помощью которой можно определить за счет каждого из них уровень прироста производительности труда. К данной группе относятся материально-технический и организационный факторы. Сюда включаются механизация и автоматизация производства, процесс модернизации оборудования, прогрессивные технологии, улучшение деятельности по производству.

Косвенные факторы, напротив, оказывают на систему материального стимулирования в компании непрямое воздействие. Например, увеличение благосостояния сотрудников, изменение в оплате труда могут сказаться на производительности труда посредством повышения удовлетворения от процесса труда, роста заинтересованности рабочих в их результатах. Однако невозможно установить прямую количественную зависимость между ними. Касаемо влияния количественных оценок на производительность косвенных факторов можно сделать вывод, что существует определенная тесная связь между изменениями данных значений и производительности труда. К косвенным факторам можно отнести большое количество социально-экономических и психологических факторов.

Социально-экономические условия - это вся система производственных отношений социума, которые опосредствуют сами собой технико-организационные взаимодействия средств производства и самой рабочей силы. Например, увеличение деловой квалификации кадров, повышение уровня жизни населения, отношение к труду как к творчеству и т.д.

Исходя из оценок отечественных и зарубежных специалистов можно сделать вывод, что именно благодаря качеству рабочей силы можно добиться прироста в 10-15% производительности труда [28, с. 40]. Значение человеческого фактора проявляет себя, прежде всего, как индивидуальный уровень увеличения производительности труда сотрудников организаций. Это может зависеть не столько от внешних факторов по отношению к сотруднику,

сколько от его личностных качеств: образование, опыт работы, качество труда, отношение к трудовой деятельности.

Социально-психологическими условиями - называются такие условия, которые влияют на уровень производительности труда с помощью сознания сотрудника «к примеру, с помощью культуры, морали, идеологии» или посредством взаимодействия с производством в целом «с помощью науки, политической системы, государства, права и другое» [28, с. 66]. Кроме того, производительность труда обусловливается качественным показателем трудовых коллективов, их дисциплинированностью, социально-демографическим составом, трудовой активностью, инициативностью к творчеству, системой ценностных ориентаций, способом руководства в различных структурных подразделениях и в целом в организации.

И те, и другие факторы - это внутренние факторы, которые можно регулировать со стороны субъекта экономической деятельности. Это означает, что, при мотивировании работников на результативность деятельности и реализовывая их потенциал, руководители предприятия могут увеличивать производительность труда сотрудников, и соответственно в целом повышать экономическую эффективность предприятия.

Делая вывод из приведенных выше систем стимулирования труда, система стимулирования сотрудников для каждого из подразделений должна отталкиваться из системы целей, стоящих перед этим подразделением, а также восприимчивости персонала к каждому из способов стимулирования.

На эффективность системы стимулирования труда работников предприятия влияет множество факторов, а именно: внутренние, внешние, поддерживающие и мотивирующие факторы, гигиенические и мотивационные, личностные, профессиональной деятельности.

Методы исследования стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого

предприятия. Одним из распространенных методов исследования является эмпирическое.

Эмпирическое исследование осуществляется на основе:

а) анкетного опроса персонала предприятия.

Такой метод опроса один из наиболее популярных методов оценки по мотивации сотрудников. Он позволяет за короткое время получить важную информацию о мотивации значительного числа работников. Данный метод заключается в разработке анкеты, которая представляет собой вопросник, включающий вопросы открытого и закрытого типа. Результаты, полученные в ходе проведения опроса, позволяют оценить удовлетворенность разными сторонами работы и с изменениями, которые происходят в организации. Часто такие опросы позволяют выявить недостатки в работе с персоналом, которые нуждаются в корректирующих воздействиях со стороны организации [41].

б) экспертной оценки.

Метод экспертных оценок основан на том факте, что достаточно точно оценить мотивацию сотрудников смогут только люди, которые знают их хорошо. Такими людьми выступают руководители и коллеги работника. Главным инструментом эксперта при оценке мотивации работника является специально подготовленная анкета. От качества этой анкеты в значительной степени зависит и точность оценки мотивации работника со стороны эксперта. Если исследование проводится в разных подразделениях организации и охватывает работников разных профессиональных групп, это дает руководителям крайне важную информацию, позволяющую на основании полученных результатов своевременно предпринять шаги, направленные на повышение удовлетворенности трудом работников конкретных подразделений и конкретных профессиональных групп [22].

в) беседы (интервью);

Беседа является одним из наиболее простых и надежных инструментов оценки особенностей мотивации работников. В ходе беседы всю необходимую информацию получают с помощью следующих вопросов:

1) закрытые вопросы, которые предполагают однозначные ответы.

2) открытые вопросы, то есть вопросы, ответы на которые не ограничены определенными рамками. Обычно ответы на такие вопросы содержат развернутую информацию.

3) косвенные (проективные) вопросы. Лучше понять особенности мотивации работника можно, задавая ему не прямые вопросы, а через выяснение оценок, которые работник дает мыслям и действиям других людей. Поэтому, отвечая на косвенные вопросы, человек невольно раскрывает особенности собственной мотивации.

4) наводящие вопросы. Наводящие вопросы предполагают, что человек, которому задают такой вопрос, даст однозначный, фактически заранее запрограммированный, желательный ответ. Наводящие вопросы подсказывают другому человеку, какой ответ предполагают от него услышать.

5) рефлексивные вопросы. При использовании рефлексивных вопросов специалист либо своими словами, либо близко к тому, что было сказано собеседником, повторяют услышанное. Эти вопросы нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания. Кроме того, они показывают человеку, что его внимательно слушают. [41]

Рассмотрим критерии эффективности системы материального стимулирования в организации индустрии гостеприимства.

Примеры оценочных характеристик:

- а) интерес работника к выполняемой работе.
- б) высокий уровень самостоятельности работника.
- в) ответственное отношение работника к делу. [57]

Чтобы выстроить качественную программу совершенствования системы стимулирования особенно важно правильно определить основные элементы системы, которые в настоящее время функционируют недостаточно эффективно. Что же следует понимать под эффективностью?

По мнению Ковалева В.В., «эффективность – это соотношение между полученным результатом и некоторой характеристикой фактора (ресурса), использованного для достижения данного результата». [31]

Опираясь на понятие «эффективность» определим трактовку термина «эффективность системы стимулирования». Под эффективностью системы стимулирования будем понимать максимизацию производительности труда при оптимизации расходов на систему стимулирования работников.

Обозначив теоретические подходы к трактовке термина «эффективность», перейдем к изложению трехступенчатой методики, предлагаемой А.В. Модорским для проведения оценки эффективности системы стимулирования. [48]

а) для анализа динамики удовлетворенности работников системой материального стимулирования необходимо провести социологическое исследование

б) на второй ступени следует изучить мнение экспертного сообщества по поводу эффективности системы стимулирования. Экспертами могут быть руководители разных уровней управления от топ-менеджмента до линейных руководителей, также немаловажно уделить особое внимание включению в состав экспертного сообщества представителей различных функциональных направлений деятельности.

в) на третьей ступени необходимо провести расчет уровня текучести персонала.

На использование тех или иных показателей оценки систем стимулирования персонала в организации прямое влияние оказывает специфика деятельности, отдельные категории персонала, имеющиеся в организации системы обработки и сбора информации, а также состояние системы стимулирования трудовой деятельности и квалификации управленческого звена [32].

1.3 Модернизация системы материального стимулирования в индустрии гостеприимства

В современном мире, индустрия гостеприимства - одна из крупнейших отраслей мировой экономики. Во многом это происходит благодаря тому, что за последние несколько лет туризм стал доступен широким слоям населения. Поэтому, чтобы выжить в условиях постоянной конкуренции руководители стали уделять все больше внимания работе персонала.

Главное в работе отеля – сервис. Сервис создают люди, которые работают в этом отеле. Поэтому задача руководителя так замотивировать своих работников, чтобы они не только достойно выполняли свои трудовые обязанности, но и были заинтересованы в конечном результате своей работы, эффективность которой влияет, не только на прибыльность предприятия, но и на имидж компании.

Рассмотрим процесс модернизации системы материального стимулирования на примере гостиничного бизнеса, учитывая его отраслевые особенности.

Индустрия гостеприимства – это деятельность работников по обслуживанию клиентов в сфере туризма, отдыха, гостиничного и ресторанных бизнеса, с целью удовлетворения любых запросов и желания туристов (гостей). [26]

Построение эффективной системы стимулирования персонала во все времена являлось важным направлением гостиничного менеджмента.

При выборе модели денежного стимулирования персонала, важно учитывать, что, с одной стороны, переменная часть оплаты труда влияет на стимулирование персонала только тогда, когда их размер составляет не менее 20% от постоянной зарплаты. А с другой стороны, как в свое время отметила директор по персоналу медиийного холдинга GroupM Мария Финдлей: «Если удерживать людей только деньгами, можно разориться. Повышение зарплаты

обычно мотивирует сотрудников не дольше трех месяцев, а потом воспринимается как данность» [2].

В индустрии гостеприимства для того, чтобы не просто удержать сотрудника, но и создать достаточно сильную мотивацию к наиболее эффективной работе, необходимо правильно разработать систему поощрений. При этом как и в любом другом виде бизнеса стоит учитывать, что затраты должны быть соизмеримы с бюджетом компании и оправданы. Как правило, специалисты-практики (например, гостиничная тренинговая компания «BigTree») предлагают разработку системы поощрений в индустрии гостеприимства на основе работы каждой из служб [21]. В гостиницах обычно выделяют следующие службы: хозяйственная служба, служба бронирования, служба приема и размещения, служба питания. Для каждой из них применяются различные методы мотивации.

Исследование передового зарубежного опыта показывает, что многие гостиницы для сотрудников службы гостиничного хозяйства предоставляют возможность увеличения заработной платы за счет процентов от продаж продукции минибара, оказания услуг по глажке и чистке обуви, а для сотрудников технической службы, например, проценты от оказания услуги «Камера хранения».

Поощрения сотрудников службы бронирования рассчитываются, исходя из количества совершенных бронирований. Расчет может быть коллективным, либо по результатам индивидуального труда каждого сотрудника.

В корпорации Hilton Hotels развита система корпоративных тарифов. Для того чтобы сотрудники имели возможность отдыхать в гостиницах сети по минимальному тарифу. Кроме этого, скидки могут предоставляться на ряд других услуг:

а) специальный тариф для размещения сотрудников во всех гостиницах сети.

б) возможность забронировать номер в одной из гостиниц сети для своих родственников и друзей по цене ниже рыночной.

в) специальная скидка в 20% на ресторанное обслуживание в сети.

Для сотрудников службы приема и размещения (СПиР) в отеле HELIOPARK Empire предусмотрено несколько вариантов получения дополнительных бонусов к заработной плате.

а) За перевыполнение плана продаж. При перевыполнении плана по выручке от проживания за месяц сотрудникам СПиР и менеджеру по продажам выдается бонус 5% от разницы между плановой и фактической выручкой.

б) Процент при продаже от стойки трех последних номеров. При продаже от стойки последних трех номеров во вне выставочный период администратору выделяется бонус 5% от стоимости номера, проданного по выставочному тарифу, и 2% от стоимости номера, проданного по фактическому тарифу.

в) Процент при 100% загрузке отеля. При загрузке 100% во вне выставочный период служба ресепшн и менеджер по продажам получают бонус от ежедневной выручки 2%, который делится на 0,5% – руководителю службы, 0,5% – менеджеру по продажам, 1% – администраторам.

В последнее время в системах стимулирования персонала в гостиницах происходят изменения. Менеджмент многих гостиницах пересматривает системы оплаты труда в сторону увеличения переменной части, для того, чтобы можно было предусмотреть систему депремирования. Таким образом, постоянную часть заработной платы, указанную в трудовом договоре, сотрудник получает в любом случае, а вот переменная часть может быть не выплачена сотруднику при нарушении правил внутреннего трудового распорядка и иных нарушениях, предусмотренных трудовым договором и иными внутренними документами компании.

Самые яркие модели мотивации персонала разрабатывают и успешно внедряют компании в Японии, Германии, Великобритании, Франции, Швеции. Западный подход сочетает финансовые, материальные и нематериальные

стимулы. Опыт показывает, что отношение персонала к обязанностям служит зеркальным отражением отношения работодателя к персоналу. «Любимый» сотрудник работает эффективней, а трудоспособность персонала – залог успешного бизнеса.

а) Японская модель мотивации персонала.

Японский опыт применим только в обществе с сильно развитым чувством гражданской ответственностью и самосознанием, где общие интересы стоят выше индивидуальных потребностей и ярко выражена готовность пойти на личные жертвы ради всеобщего блага.

Виды поощрений в японской системе мотивации, помимо роста заработной платы, включает:

1) пожизненное трудоустройство и бонусы за стаж. Это означает, что карьерный рост напрямую зависит от длительности работы на фирму.

2) премии, которые выплачиваются минимум раз в полугодие;

3) оплату расходов на дорогу в офис и домой;

4) медицинскую страховку для работника и его семьи;

5) частичную оплату жилья;

б) Американская модель мотивации персонала.

Система стимулирования персонала в американских компаниях базируется на системе оплаты труда. Чаще всего работодатели начисляют зарплату по сдельно-премиальной схеме: почасовая оплата плюс различные модификации премий.

Кроме этого, заработка плата напрямую зависит от количества освоенных профессий и уровнем квалификации. За каждую новую специальность сотруднику начисляют баллы. Чтобы получить прибавку к зарплате, сотрудник должен набрать определенное количество баллов.

в) Французская модель мотивации персонала

Система оплаты труда во Франции включает два направления: индексация зарплат и индивидуализация оплаты труда.

Индексация зарплат в зависимости от роста цен – обязанность французских работодателей, которая закреплена в коллективных договорах и строго контролируется профсоюзами.

Индивидуализация зарплат – это начисление выплат с учетом образования, квалификации, качества работы.

г) Голландская модель мотивации персонала

Основа материальной мотивации в Нидерландах – льготы и компенсации. Например, если сотруднику нужно посетить врача или отлучиться в банка, наниматель предоставит пару часов рабочего времени для решения личных вопросов – и заплатит за это время в полном объеме. А если сотрудник остается на больничном дольше трех месяцев, ему полагается компенсация в виде дополнительного дня к оплачиваемому отпуску.

д) Шведская модель мотивации персонала

Проблемами достойной оплаты труда серьезно занимаются профсоюзы Швеции. Во время перезаключения коллективных трудовых соглашений профсоюзы настаивают на внедрении политики солидарной оплаты труда, которая базируется на двух принципах: равенство зарплат на аналогичных должностях и сокращение разрыва между максимальной и минимальной зарплатой.

е) Лучший отель Германии Schindlerhof выбрал весьма оригинальную систему. Здесь сотрудники питаются одной едой с гостями, нет униформы и тайн бизнеса — каждому члену команды известны годовая прибыль и даже зарплата директора.

Использование передового опыта других гостиниц в области стимулирования персонала позволит усовершенствовать сложившуюся на предприятиях систему менеджмента и повысить статус гостиницы как привлекательного работодателя.

Текст изъят по решению правообладателя.

Заключение

Стимулирование работников является одной из составляющих управления персоналом. Эффективная система стимулирования персонала является основным фактором побуждения работников к труду, и как следствие ведет к повышению производительности труда.

Изучение отечественной и зарубежной литературы по вопросам модернизации системы материального стимулирования показало, что система материального стимулирования оказывает положительное влияние на сотрудников при условии использования разнообразных материальных благ, гарантированных как за индивидуальный, так и за групповой вклад в результаты деятельности организации. Необходимо осознавать, что такая система нуждается в постоянном анализе своей эффективности и при необходимости в модернизации. Под модернизацией системы материального стимулирования стоит понимать процесс обновления, приведение системы в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества, цель которого состоит в повышении ее результативности при осуществлении своих функций.

Анализ системы материального стимулирования персонала в ООО «Гранд Байкал» парке-отеле «Звездный» показал, что на сегодняшний день система не в полной мере выполняет свои функции. В частности, это проявляется в снижении экономических показателей деятельности организации, а так же недостаточной дисциплинированности и лояльности работников. На основании проведенного исследования были выделены следующие недостатки существующей системы материального стимулирования ООО «Гранд Байкал» парка-отеля «Звездный»:

- а) устаревшая программа премирования персонала;
- б) отсутствие дополнительного стимулирования для служб, отвечающих за выполнение ежемесячного плана по доходам объекта, а именно службы: приема и размещения, дополнительных и сопутствующих услуг;

в) отсутствие премирования для службы питания и ресторана при проведении банкетных мероприятий.

Данные обстоятельства потребовали внести изменения в существующую систему материального стимулирования сотрудников.

Проведение тестирования персонала по методике Т.Г. Озерниковой выявило тип мотивации сотрудников и определило основные инструменты для стимулирования персонала парка-отеля «Звездный». Так же в ходе анализа проведенного исследования уровня заработных плат в компании, анализа текучести персонала, данных в книге отзывов гостей, с учетом особенностей стимулирования сотрудников в индустрии гостеприимства, было разработано новое Положение «Об оплате труда работников». Оно направлено на сохранение кадрового потенциала, повышение престижности и привлекательности работы, обеспечение соответствия оплаты труда работников качеству выполнения ими работ, повышение производительности труда и увеличение прибыли компании.

Таким образом, нами была достигнута поставленная цель – разработать мероприятия по модернизации системы материального стимулирования.

И решены задачи:

1 определены элементы системы материального стимулирования персонала;

2 определены особенности материального стимулирования персонала в индустрии гостеприимства;

3 определены методы оценки системы материального стимулирования персонала в организации;

4 выявлены недостатки в системе материального стимулирования персонала в парке-отеле «Звездный»;

5 разработано положение по модернизации системы материального стимулирования персонала парка-отеля «Звездный».

Список используемых источников

- 1 Закон Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300-1 "О защите прав потребителей" (действующая редакция от 01.01.2013) // Справочно-правовая система «Консультант плюс». [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/
- 2 Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ "О безопасности" // Справочно-правовая система «Консультант плюс». [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108546/
- 3 Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" // Справочно-правовая система «Консультант плюс». [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/
- 4 Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ (принят ГС ФС РФ 21.10.1994)(действующая редакция). // Справочно-правовая система «Консультант плюс». [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
- 5 Трудовой кодекс Российской Федерации. // Справочно-правовая система «Консультант плюс». [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
- 6 Положение об оплате труда работников ООО «Гранд Байкал» парка-отеля «Звездный»
- 7 Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Гранд Байкал» парка-отеля «Звездный»
- 8 Положение о парке-отеле «Звездный»
- 9 Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Соминтэк, 2014. – 403с
- 10 Асалиев А.М. Оценка персонала в организации: учеб. пособие / А.М
- 11 Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 171 с

- 12 Баумгартен, Л.В. Менеджмент в туристской индустрии: учебник для вузов Баумгартен Л.В. М.: ИНФРА-М, 2016. – 236 с.
- 13 Башмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов // Кадры. – 2012. – № 1. – С. 15-18.
- 14 Биктяков К.С. Мотивация персонала организации в современных условиях / К. С. Биктяков // Машиностроитель. – 2015. – № 4. – С. 10-16.
- 15 Борисова Н. Роль коучинга в управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 11. – С. 91-100.
- 16 Бурова Е.В. Анализ социально-психологического климата трудового коллектива / Е.В. Бурова // Наука и современность. – 2014. – №5. – С. 127-132.
- 17 Бухалов, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 191 с.
- 18 Быстров, С.А. Организация гостиничного дела: учебное пособие для вузов / С.А. Быстров. М.: Форум, 2016. – 432 с.
- 19 Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика; Проспект. – Москва, 2015. – 688 с.
- 20 Герш М.В. Развитие персонала // Отдел кадров коммерческой организации. – 2014. – № 1. – С. 55-59.
- 21 Гетьман А.О. Совершенствование системы мотивации персонала на примере гостиницы // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.s nauka.ru/2017/05/14924> (дата обращения: 07.02.2019).
- 22 Генкин, Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2015. 448 с.
- 23 Данилова И. С., Чепурнова Ю. М. Совершенствование системы стимулирования труда персонала // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 691-702. — URL <https://moluch.ru/archive/115/30768/> (дата обращения: 10.05.2019).
- 24 Дацковская О. Д., Константинова Е. В. Особенности системы мотивации персонала в индустрии гостеприимства // Научно-методический

электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 1686–1690. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/86363.htm>.

25 Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - Москва: Магистр, 2011. – 45-53 с

26 Елканова Д.И., Осипов Д.А., Романов В.В., Сорокина Е.В. Основы индустрии гостеприимства Учебное пособие. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 248 с

27 Ермаков В.В. Менеджмент организаций / В.В. Ермаков – М.; ЭКСМО, 2015. – 342 с.

28 Исаев Р.А. Организационные основы создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе / Р.А. Исаев // Известия ЧГПИ. – №5. – 2016. – С. 64-71.

29 Карманова А. В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом // Молодой ученый. – 2017. – №9. — С. 409-411.

30 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учеб. пособие. – Изд. 3-е, дополн. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 286 с.

31 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ООО «ТК Велби», 2012. – 424 с.

32 Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами / Т.А. Комиссарова – М.: Дело, 2015. – 259 с.

33 Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами / Т.А. Комиссарова – М.: Дело, 2015. – 259 с.

34 Коноваленко В.А. Психология управления персоналом / В.А. Коноваленко, М.В. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2014. – 478 с.

35 Коргова, М.А. Кадровый менеджмент. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 456 с.

36 Круглова, И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации / И. Круглова // Управление персоналом. – 2015. – №4. – С. 19-23.

37 Крюкова Е.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Минева ОК., Арутюнян С.А. и др. - М.: Альфа-М:НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с.

38 Литвинова Е. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия / Е. Литвинова // Управление персоналом. – 2013. – №6. – С. 29.

39 Литвинюк А.М. Управление персоналом. Учебное пособие / под ред. Литвинюк А.М. – Юристъ, 2014. – 101 с.

40 Логинова Е. Подбор и отбор персонала / Е. Логинова – М.: Дело, 2013. – 197с.

41 Магура, М. Секреты мотивации или мотивация без секретов / Магура М.– М.: ИД «Управление персоналом», 2013. 652 с.

42 Макарова А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 376-379. — URL <https://moluch.ru/archive/53/6867/> (дата обращения: 10.05.2019).

43 Максимцев И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров – М.: Юрайт, 2013. – 248 с.

44 Маслова В.М. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. – 256 с.

45 Минева О.К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник – М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 140 с.

46 Минева О.К. Оплата труда персонала: Учебник / О.К. Минёва. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 192 с.

47 Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.

48 Модорский А.В., Модорская Г.Г. Методика оценки эффективности системы стимулирования труда // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» - 2015. № 4(27). С. 160–169.

49 Мусина Т. Р. К вопросу о проектировании механизма стимулирования труда персонала в организации // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1372-1375. — URL <https://moluch.ru/archive/116/31397/> (дата обращения: 10.05.2019).

50 Озерникова Т.Г. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности – Иркутск: Издательство БГУ, 2016. – 183 с.

51 Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А.В. Ребров. — М. : ИНФРА-М, 2016. – 346 с.

52 Родионова Н.В.. Методы исследования в менеджменте/– М.: ЮНИТИ, 2012 с 59

53 Самыгин С.И. Социология и психология управления / С.И. Самыгин, Колесникова Г.И., С.Н. Епифанов. – М.: КноРус, 2015. – 254 с.

54 Симоненко Е.С. Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/01EVN216.pdf>

55 Суслов Г.В. Управление персоналом организаций: Учебное пособие / Суслов Г.В. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с.

56 Тебекин А.В. Менеджмент: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 384 с.

57 Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия/ В.А. Дятлов - М.: Дело, 2012. 272 с.

58 Федорова Н.В. Ф33 Управление персоналом : учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — М. : КНОРУС, 2016. — 224 с.

59 Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. – СПб., 2013. – 343с.

60 Черепанов Е. В. Материальное стимулирование на основе ключевых показателей // Молодой ученый. — 2017. — №11. — С. 290-295. — URL <https://moluch.ru/archive/145/40542/> (дата обращения: 10.05.2019).

61 Чулanova, О.Л. Консалтинг персонала : учеб. пособие / О.Л. Чулanova. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 196 с.

62 Шкурко, С.И. Стимулирование качества и эффективности производства / С.И. Шкурко. – М.: Мысль, 2012. - 269 с.

63 Щипанова Д.Г. Экономика труда: Учебник / Д.Г. Щипанова, И.В. Мелкумова. – М.: РИОР, 2015. – С. 36.

64 Яковлева, И. Управление персоналом в организации / И. Яковлева // Управление персоналом. – 2017. – №5. – С. 24-26.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
И. П. Воронцова
подпись
« 01 » 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
38.03.03 – Управление персоналом
Модернизация системы материального стимулирования персонала

Руководитель


подпись, дата

Старший преподаватель

Е.В. Шилова

Выпускник


подпись, дата

М.С. Девайкина

Консультант


подпись, дата

Доцент кафедры УЧР,

канд. социол. наук

С.Н. Лыкова

Красноярск 2019