

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме:
Совершенствование системы мотивации персонала на примере ООО Отель «Абакан»

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть

наименование раздела

подпись, дата

Н. Л. Сигачева

инициалы, фамилия

Аналитическая часть

наименование раздела

подпись, дата

Н. Л. Сигачева

инициалы, фамилия

Проектная часть

наименование раздела

подпись, дата

Н. Л. Сигачева

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

Н. Л. Сигачева

инициалы, фамилия

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретическая часть. Теоретические основы системы мотивации персонала на предприятии	8
1.1 Сущность системы мотивации персонала	8
1.2 Методы и направления мотивации персонала гостиничного бизнеса	15
1.3 Показатели эффективности мотивационных программ.....	23
2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО Отель «Абакан».....	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Общая характеристика предприятия	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Анализ актива баланса.....	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Анализ пассива баланса.....	Ошибка! Закладка не определена.
2.4 Показатели ликвидности и финансовой устойчивости	Ошибка! Закладка не определена.
2.5 Оценка эффективности деятельности предприятия	Ошибка! Закладка не определена.
2.6 Анализ персонала.....	Ошибка! Закладка не определена.
2.7 Вопросы экологии.....	58
2.8 Заключительная оценка деятельности предприятия ...	Ошибка! Закладка не определена.
3 Проектная часть. Пути совершенствования системы мотивации персонала ООО Отель «Абакан».....	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Анализ и оценка системы мотивации персонала отеля ...	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Разработка системы мотивации персонала	Ошибка! Закладка не определена.
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.	Ошибка! Закладка не определена.
Заключение.....	33
Список использованных источников	82

ВВЕДЕНИЕ

Мотивацию в менеджменте принято считать одним из основополагающих факторов, которые определяют поведение работников в трудовых процессах. В общем смысле она представляет собой процесс стимулирования и побуждения человека к деятельности, ориентированной на достижение определенных целей, стоящих перед организацией, а также одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу любой организации.

Мотивация персонала – это комплекс тщательно продуманных мер, которые побуждают сотрудников достигать поставленных руководством целей, при этом удовлетворяя реализацию собственных потребностей.

Актуальность темы исследования определена тем фактом, что поддержание высокого уровня мотивации в коллективе различными мотивационными инструментами, позволяет компании продуктивно управлять персоналом, эффективно используя его потенциал для достижения бизнес-целей компании.

Создание эффективной системы стимулирования персонала в гостиничном бизнесе приобретает особую актуальность в условиях постоянно возрастающей конкуренции за профессиональных сотрудников на рынке гостиничных услуг.

Основная сложность применения систем мотивации заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем. Существуют общие принципы, действенные в большинстве случаев, однако, чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников. Получается, что, сколько людей, столько и способов мотивации следовало бы предусмотреть, так как даже восприятие одних и тех же ситуаций у работников, может быть абсолютно различным.

Эффективно управлять персоналом без системы мотивации невозможно. Отечественные руководители зачастую считают единственным стимулом для

продуктивной работы достойную оплату труда. Однако зарубежный опыт мотивации и стимулирования персонала ставит под сомнение такой односторонний подход.

Цель работы – применение теории мотивации персонала на практике на примере предприятия гостиничного бизнеса.

Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть сущность и функции мотивации персонала;
- изучить методы и способы мотивации персонала;
- определить критерии оценки системы мотивации сотрудников;
- провести оценку финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- разработать практические рекомендации по внедрению методов мотивации персонала предприятия;
- дать оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

В качестве объекта данной работы выбрано предприятие ООО Отель «Абакан».

Предметом исследования являются социально-трудовые отношения, складывающиеся в части управления мотивацией труда и стимулированием как фактором роста производительности труда.

Поставленная цель и специфика предметной области обусловили выбор методов исследования.

В качестве инструментов исследования использовались методы, экспертных оценок математической статистики, методы горизонтального и вертикального анализа, методы сравнительного и статистического анализа.

Информационную базу исследования составили нормативные и законодательные акты РФ, научные работы отечественных экономистов в сфере управления персоналом, информация исследуемого предприятия, личные исследования автора, учебно-методическая литература по проблемам мотивации персонала, Интернет-ресурсы.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность системы мотивации персонала

В настоящее время существует множество подходов к определению сущности мотивации, с одной точки зрения мотивацию отождествляют со стимулированием труда, с другой рассматривают стимулирование как один из методов мотивации, а третьи и вовсе их противопоставляют. Так или иначе, общим является утверждение, что мотивация напрямую связана с результативностью труда и величиной прилагаемых со стороны работников усилий по выполнению ими своих должностных обязанностей [10].

Следовательно, можно утверждать, что мотивация – это некий набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности персонала, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания.

Мотивация персонала осуществляется посредством формирования соответствующей системы. Система мотивации персонала выполняет следующие функции, которые приведены на рисунке 1.1.

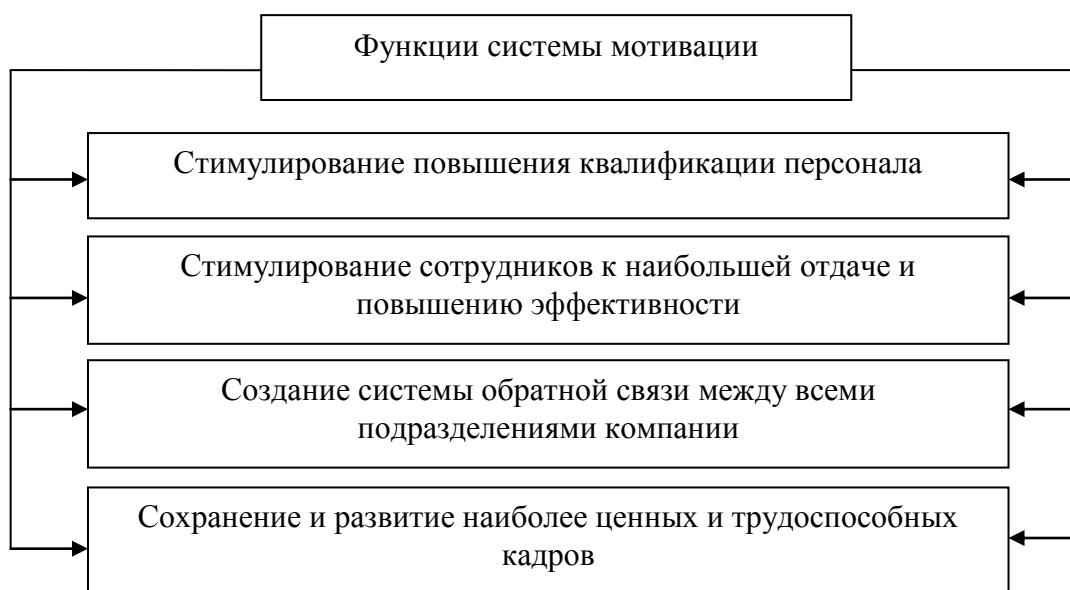


Рисунок 1.1 – Функции системы мотивации персонала [13]

Система мотивации персонала представляет собой целый комплекс мероприятий, стимулирования персонала не только к работе, за которую платят деньги, но, прежде всего, к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству [19].

В основу системы мотивации персонала заложены нескольких базовых принципов, приведенных на рисунке 1.2.

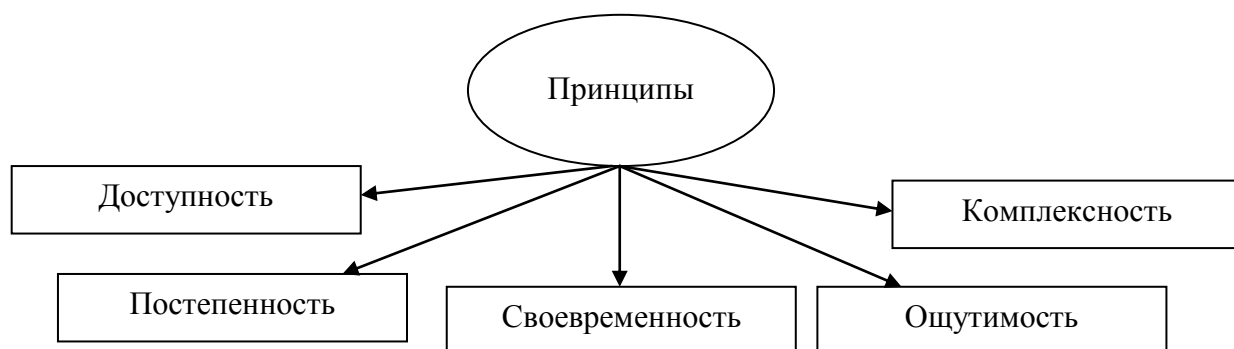


Рисунок 1.2 – Базовые принципы системы мотивации [22]

На рисунке 1.2 представлено пять базовых принципов системы мотивации:

1) Принцип доступности позволяет сделать выбор наиболее прозрачных и понятных каждому сотруднику способов мотивации и стимулирования, при которых различные подходы к мотивации должны строиться с учетом стажа, должности, объемов работы и других аспектов.

2) Принцип постепенности предполагает нецелесообразность вознаграждения работников премиями в крупных размерах, а формирование новых порогов ожиданий для сохранения заинтересованности персонала на каждом последующем этапе мотивации.

3) Принцип ощутимости подразумевает, что для возникновения мотивации необходимо найти золотую середину с учетом постепенности и ощутимости повышения вознаграждения, которое в любой форме должно быть значимым и напрямую зависеть от должности, привилегий и достижений

сотрудника.

4) Принцип своевременности указывает на важность временного фактора, который означает необходимость сразу отметить заслугу персонала любым способом, не затягивая момент и постоянно подкрепляя значимость сотрудника для компании.

5) Такой принцип как комплексность предполагает применение разнообразных теорий мотивации и чередование или объединение нескольких видов материальных и нематериальных вознаграждений [22].

Мотивация персонала может быть представлена различными формами, но в большинстве случаев она тесно связана с направленностью на формирование внутреннего желания и намерения действовать во имя важной цели и достигать высоких результатов.

Чем эффективнее система мотивации труда в организации, тем большую отдачу руководство получает от своих сотрудников [19].

Система мотивации персонала организации в общем виде представлена на рисунке 1.3.

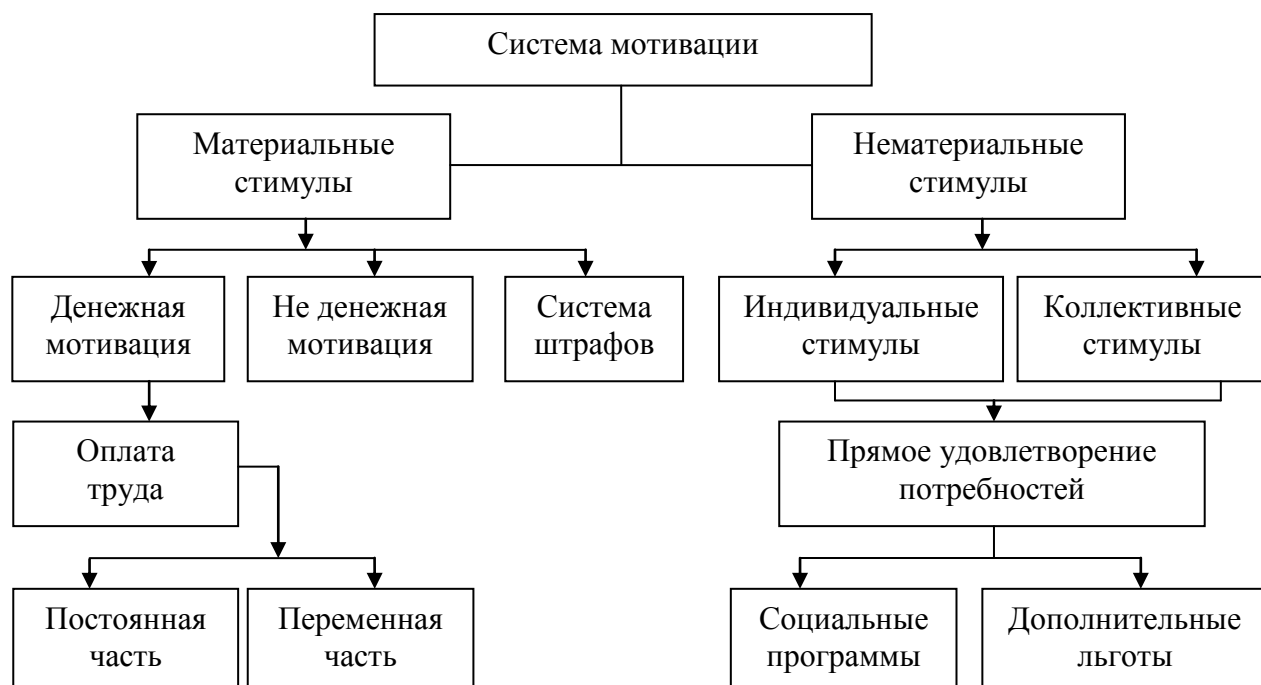


Рисунок 1.3 – Система мотивации в менеджменте [18]

Как видно на рисунке 1.3, система мотивации персонала имеет в своем

арсенале материальные (оплата труда, премии, бонусы) и нематериальные стимулы (социальные программы и дополнительные льготы).

Материальная мотивация сотрудников включает в себя три вида мотивации: денежная мотивация; неденежная мотивация; система штрафов.

К денежной мотивации относятся: выплата заработной платы, в том числе ее повышение; проценты от продаж (самый распространенный подход); бонусы, премии, надбавки; оплаченные страховки и социальные пакеты; выплата вознаграждения победителю конкурса для персонала.

Неденежная мотивация включает в себя перечень возможностей: пройти обучение за счет компании; получать от компании путевки для сотрудников и членов его семьи; проезда за счет компании; бесплатное получение билетов в театр, цирк и другие культурные мероприятия; пользоваться услугами партнеров компании с большими скидками, либо вообще бесплатно [18].

Мотивация сотрудников включает не только материальное стимулирование, но и материальное взыскание с использованием системы штрафов. Это может быть взысканием денег с работника компании за невыполнения нормативов и стандартов; взыскание денег с сотрудника за его плохую работу; дополнительные рабочие часы за плохую работу или ее исправление.

Материальная мотивация персонала базируется на следующих параметрах:

- измеряемые показатели результативности для разных должностей и целевые показатели к достижению которых мотивируются сотрудники;
- установленные плановые значения показателей результативности сотрудников для их сравнения с фактическим результатом;
- установленные оптимальные соотношения постоянной и премиальных частей заработной платы;
- установление параметров качества и сроков выполнения работ сотрудника [18].

Нематериальные способы мотивации могут подразделяться на

индивидуальные и коллективные.

1) Индивидуальные способы мотивации:

- создание условий для перспективности карьерного роста и расширение полномочий работника;
- признание профессиональных заслуг сотрудника;
- предоставление индивидуального графика работы;
- предоставление возможности профессионального роста за счет вложения средств в человека на его обучение;
- улучшение условий труда для конкретного сотрудника как способ повышения ценности его деятельности в компании [19].

2) Коллективные способы мотивации:

- совместное празднование определенных дат и событий, помогающее коллективу почувствовать командное единство;
- общность идеи, когда каждый сотрудник осознает вклад, который он вносит в достижение общей задачи;
- совместные тренинги, способствующие тесному взаимодействию внутри коллектива;
- доступность информации по ведению бизнес-деятельности компании.

Нематериальная мотивация персонала может подразделяться еще на два вида: социальная мотивация персонала; психологическая мотивация персонала.

К социальной мотивации будет относиться предоставление полного социального пакета, согласно действующему законодательству [22].

Виды нематериальной психологической мотивации персонала могут быть следующие:

- перспективы карьерного роста;
- развитие доверительных взаимоотношений между коллегами;
- поздравления со значимыми датами для сотрудника;
- культурные и спортивные мероприятия внутри компании, конкурсы и соревнования;

- публичное признание достижений сотрудника, оценки коллег;
- помощь в семейных делах;
- устранение психологических и административных барьеров (участие в совещаниях с руководством, мотивационные совещания);
- престиж предприятия, когда работа в компании, название которой у всех на слуху, также послужит стимулом для продуктивного сотрудничества.

Цель проведения мероприятий по мотивации персонала – объединить интересы предприятия и сотрудников, а именно, предприятию получить качественно выполненную работу, а персоналу достойную заработную плату.

Когда выстраиваются отношения с командой через общение, а не только через финансовую часть, результатом становится большее количество мотивированных, лояльных и вовлеченных сотрудников [20].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день в научной литературе не существует единого подхода к определению мотивации персонала. Отмечается то, что мотивация персонала предприятия в значительной степени определяет эффективность функционирования всей организации в целом и включает в себя методы стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленные на достижение целей организации, продуктивное выполнение принятых решений или намеченных работ.

Можно заключить, что мотивация персонала – это ключевое направление кадровой политики любого предприятия, включающее в себя определенный набор действий со стороны руководства предприятия, направленный на улучшение трудоспособности работников, привлечение квалифицированных специалистов и их удержание, применение совокупности стимулов, определяющих поведение конкретного сотрудника компании.

Если руководство компании будет применять продуманную систему мотивации своих сотрудников, то предприятие может получить следующий положительный результат, а именно:

- удержать постоянную штатную численность;

- минимизировать текучесть кадров;
- обозначить цели и ориентировать персонал на достижение результатов в заданные сроки;
- выявить и заслуженно наградить сотрудников, достигших высоких результатов;
- заинтересовать и привлечь высококвалифицированный персонал [13].

Мотивация персонала имеет много различных форм, но в большинстве случаев она тесно связана с внутренним желанием и намерением действовать во имя важной цели и достигать высоких результатов.

Виды материального и нематериального стимулирования направлены на улучшение взаимоотношений в компании, а также повышение производительности труда. Как правило, мотивацию разделяют на материальную и нематериальную. Сегодня многие компании направляют свои силы на поиск стимулов, которые не связаны с материальным вознаграждением. Работодатель пытается находить недорогие варианты, которые при этом эффективно повышают производительность труда [22].

Разработка систем мотивации персонала – творческий и многомерный процесс. Здесь очень важно, чтобы сотрудник не просто работал, а был заинтересован в результатах своей деятельности, в результатах работы всего подразделения. Формирование именно такого отношения к работе у всех сотрудников – это главная задача руководителей, которые стремятся занять хорошую позицию на конкурентном рынке.

Для предприятий гостиничного бизнеса грамотно разработанная система мотивации персонала позволяет поддерживать сервис на должном уровне.

В мотивационной системе управления персоналом отеля необходимо сохранять баланс: не перевешивая при поощрении ни в одну сторону. Если внедрению подлежит нематериальная мотивация, то при этом не следует забывать о финансовой составляющей – в результате можно ожидать, что план будет удачно выполнен и привлечет поток клиентов [24].

Далее рассмотрим методы и направления мотивации персонала,

занятого в гостиничном бизнесе.

1.2 Методы и направления мотивации персонала гостиничного бизнеса

Для создания системы мотивации необходимо постоянно исследовать те факторы, которые оказывают влияние на заинтересованность персонала в труде, кроме того, создать так называемый «командный дух», и чувство причастности и ответственности за работу и принятые решения.

При создании системы мотивации требуется выявление индивидуальных потребностей сотрудников. Нельзя оперировать информацией, полученной на основе запросов среднестатистического работника. Это не способствует эффективности системы. Для разных людей эффективными оказываются различные способы мотивирования. Для целеустремленных, молодых работников, скорее всего, более важной, чем материальная часть, окажется возможность карьерного роста. Для других специалистов особенно приятно уважение к нему, признание его роли в успехах всей компании. Поэтому вам придется иногда проверять, что именно окажется наиболее эффективным [23].

Наиболее простые схемы применимы к работникам низшего звена, выполняющим какие-либо вспомогательные функции. С увеличением степени ответственности сотрудника растут требования к эффективности его работы, соответственно, особое внимание уделяется мотивации управленческого звена компаний.

Для менеджеров среднего и высшего звена обычно вырабатываются свои методы мотивации (как материальной, так и нематериальной), так как от их организаторских способностей напрямую зависит работа других людей.

Системы мотивации для людей, занимающих разную ступень должностной иерархии, должны быть различны и по той причине, что в зависимости от продвижения по служебной лестнице, у человека меняются и критерии к мотивации.

Применяемый вид мотивации в большей мере должен быть актуален для

той части персонала, которая заинтересована в развитии, способном привести к карьерному росту. Трудовой коллектив неоднороден. Одни к чему-то стремятся, а другие отбывают своеобразную повинность, навязанную средой существования. Последние хотят немного: получать вовремя зарплату и не более. Здесь не может быть речи о каком-либо развитии. Это обуславливает необходимость тестирования сотрудников, чтобы понять, к какой категории они относятся [32].

В сфере гостиничного бизнеса мотивированный персонал отеля – ключевой компонент формирования приверженности клиентов, а справедливая заработная плата – это лишь первоначальный и обязательный фактор. Сотрудникам отеля должна нравиться их работа, они должны гордиться своими достижениями, получать признание за свои усилия и иметь разрешение расти по карьерной лестнице, на основании их способностей и усилий – все эти факторы являются фундаментальными аспектами, которые должен предоставить работодатель, чтобы завоевать приверженность персонала.

Многие клиенты обращают внимание на качество своего опыта общения с персоналом гостиницы, как на основной фактор, влияющий на то, насколько им понравилось пребывание в отеле. Согласно опросу, проведенному компанией SEC (Swiss Hospitality Training and Consulting Group) в 2019 году, среди самых эффективных нематериальных факторов для сотрудников гостиниц в России стали (в порядке убывания):

- удовольствие от работы и наличие интересных проектов;
- благоприятная атмосфера на работе, хороший коллектив;
- возможность учиться у профессиональных руководителей [30].

Результаты данного опроса подтверждают основные тенденции в гостиничном бизнесе для нового поколения сотрудников. Сегодня люди ждут от работы возможности для самореализации и развития, интересные проекты, а также благоприятную рабочую атмосферу. Стабильности и социальные льготы могут отойти на второй план, но при этом финансовая мотивация будет

восприниматься как само собой разумеющееся условие. Это подтверждается и результатами исследовательского центра портала Superjob, где был проведен опрос, в котором приняли участие 1 000 респондентов из разных регионов России [30].

Результаты, полученные в ходе опроса, приведены на рисунке 1.4.

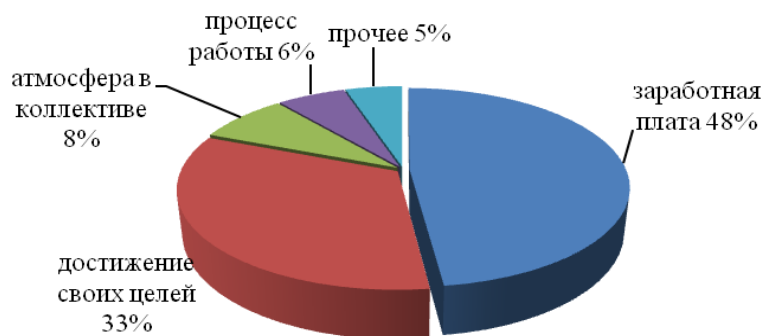


Рисунок 1.4 – Результаты, полученные в ходе опроса исследовательского центра портала Superjob [30]

При ответе на вопрос: «Что больше всего вдохновляет в работе» — 48 % опрошенных ответили, что основным стимулом является заработная плата, 33% упомянули про достижение своих поставленных целей; 8 % берут вдохновение от атмосферы в коллективе и еще 6 % нравится сам процесс работы.

По информации исследовательского центра портала Superjob по итогу 2019 года сложилась следующая структура причин увольнения сотрудников гостиничного бизнеса (по собственному желанию) (рисунок 1.5).

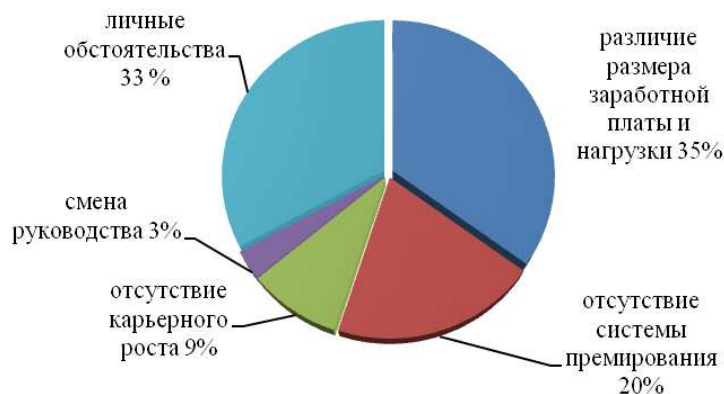


Рисунок 1.5 – Структура причин увольнения сотрудников [30]

По данным рисунка 1.5, 35 % от общего количества уволившихся, назвали основной причиной различия размера заработной платы и нагрузки; 20% назвали отсутствие системы постоянного премирования; 9 % определили основной причиной отсутствие карьерного роста; на 3 % респондентов повлияла смена руководства и 33 % обозначили личные обстоятельства и другие причины. [30].

Получается, что данные этого исследования подтверждают важность создания правильной и эффективной системы материального стимулирования персонала гостиниц. Кроме того, важно учитывать, что премии могут влиять на сотрудников и их мотивацию только в том случае, если их размер будет составлять не менее 20 % от постоянной зарплаты. Однако, нужно понимать, что если стимулировать сотрудников только деньгами, то отель может разориться. Повышение зарплаты может мотивировать персонал не более трех-четырех месяцев, потому что впоследствии, это воспринимается уже как данность.

Предприятия индустрии гостеприимства должны понимать все эти факторы и принципы, модернизировать системы стимулирования, чтобы привлекать сотрудников и использовать их потенциал.

Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике. В частности, для повышения эффективности материальной

мотивации следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов. В действительности же предпочтение отдается материальному поощрению конкретных сотрудников и рабочих групп, так как считается, что этими методами легче управлять мотивационными механизмами.

По результатам опроса среди молодых специалистов, которых попросили выделить три наиболее важных аспекта, на которые они обращают внимание при выборе работодателя – 65 % опрошенных указали «возможность обучения, профессионального развития» как одно из самых важных критериев при выборе рабочего места. Еще 48 % ответили, что им важны «перспективы карьерного роста», а 36 % упомянули «комфортные условия труда» [30].

Системы стимулирования в гостиничном бизнесе зависят от различных факторов, приведем некоторые из них, рисунок 1.6.

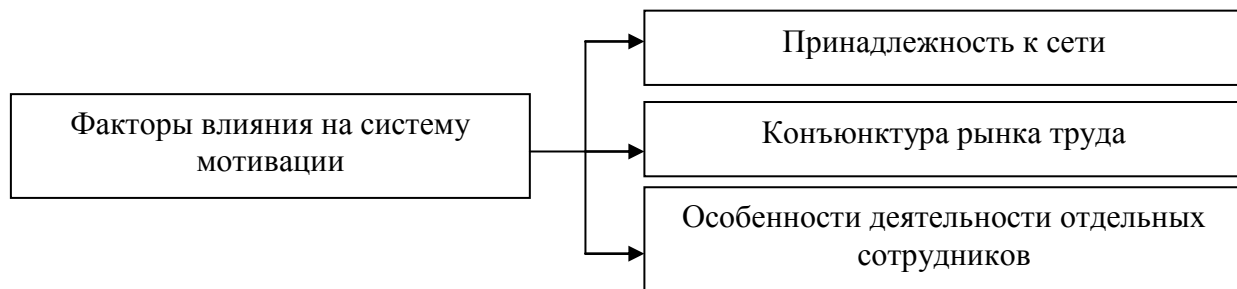


Рисунок 1.6 – Факторы влияния на систему мотивации в гостиничном бизнесе

Фактор принадлежности к сети означает, что у гостиничных сетей существуют специальные компенсационные пакеты для персонала, это могут быть всевозможные социальные пакеты или скидки на проживание в других отелях этой сети.

Мотивационный фактор, связанный с конъюнктурой рынка труда означает, что спрос на отдельных специалистов в индустрии гостеприимства может превышать предложение, поэтому квалифицированные сотрудники

этого профиля при выборе места работы будут ориентироваться на уровень заработной платы и состав социального пакета [26].

Фактор, учитывающий особенности деятельности отдельных сотрудников, означает, что например приглашенным шеф-поварам крупных гостиниц предоставляется жилье, за которое обычно платит гостиница.

Сетевые отели считают нематериальную мотивацию основной в гостиничной индустрии. В рамках реализации программы нематериальной мотивации могут постоянно проводиться корпоративные мероприятия, соревнования, внедряться льготная программа для персонала (бесплатное питание, ночная развозка и др.), тренинги, программы обучения, скидки на услуги отеля для персонала и их родственников и пр. [30].

Материальная и нематериальная мотивации в гостиничном бизнесе может гармонично дополнять друг друга. Примерами являются мероприятия, такие как дни рождения, где дарят торт от шеф-кондитера отеля, «Лучший сотрудник месяца» и другие, которые дополняют еще материальные вознаграждения. Кроме того,

- персоналу компенсируется проезд;
- меню для служебного питания составляется в соответствии с пожеланиями большинства сотрудников;
- гибкий рабочий график, с возможностью составления личного распорядка;
- высокий уровень оснащенности рабочих мест, условий и средств труда (например, система пылеудаления в отеле ограждает горничную от переноса тяжелого пылесоса) [31].

Обратная связь руководства и подчиненных может быть налажена посредством регулярных собраний, на которых выслушивается мнение каждого; корпоративной электронной почты. Например, система поощрений и социальный пакет в гостинице «Метрополь» выглядят следующим образом:

- бесплатное питание, униформа, химчистка;
- отпуск 30 календарных дней;

- медицинское обследование — один раз в год;
- рождественский вечер, поощрение к годовщине открытия гостиницы;
- путевки в санатории, детские оздоровительные лагеря;
- обучение и развитие персонала по программам международного гостиничного сервиса.

Через три месяца работы в этой гостинице обычно выплачивается ежемесячная премия – до 50% должностного оклада. Через шесть месяцев – предоставление бесплатного номера в гостиницах ИНС – 5 ночей + 20 %ная скидка на питание. Через 12 месяцев – премия по итогам работы за год [31].

Исследование передового зарубежного опыта показывает, что в гостиничном бизнесе могут быть использованы лучшие практики из сетевых отелей. Подходить к разработке системы мотивации для гостиницы нужно комплексно с учетом конкретных проблем и всех факторов – от доходности отеля до личностей сотрудников. Только так можно предложить людям то, что они хотят, и получить взамен качество обслуживания, скорость работы и производительность.

В системе денежной мотивации гостинице может быть использовано множество способов:

- премии за перевыполнение плана бронирования для сотрудников отдела прямых продаж – менеджеров на телефонах и стойке. Отталкиваться можно от разницы между планируемым доходом в месяц и фактическим;
- бонусы при полной загрузке отеля. Выплачивать можно всем сотрудникам, как причастным к хорошему обслуживанию – от уборщиц до работников ресторана, или только администратору и отделу продаж;
- проценты за продажи товаров из мини-бара, напитков в баре лобби отеля или оказание дополнительных услуг. Насчитываются непосредственным исполнителям и сотрудникам служб;
- возможность путешествовать дешевле – специальные тарифы на номера и скидки на питание во всех гостиницах сети. Предоставляются после

определенного времени работы в отеле и могут расти вместе со стажем работы;

- скидки на профилактические медицинские обследования, стоматологические услуги, абонементы в фитнес, обучение. Стимулируют всех сотрудников, потому что помогают экономить и расти. Предоставлять абонементы можно «по интересам», выяснить которые поможет анкетирование;

- годовое премирование. Особенно эффективно для ведущих сотрудников, например, руководителя отдела маркетинга и продаж как заинтересованного итоговыми результатами [33].

Можно создать партнерскую программу с клиентами, владельцами бизнесов – взамен на скидку на номерной фонд или оказанную услугу в отеле договоритесь по бартеру о сертификатах на услуги или товар. Таким образом, происходит мотивация персонала, бюджет отеля от этого только выиграет.

Материальная мотивация может включать и систему штрафов. Например, лишение премии за жалобы на плохую уборку номеров. Нематериальная мотивация сотрудников предполагает стимулирование работников быть эффективнее, трудиться качественнее без дополнительного денежного поощрения. Методов такой мотивации очень много, и использовать их нужно с учетом настроений в коллективе, возраста и характеров сотрудников [29].

Цель нематериальной мотивации достаточно проста: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании.

Формы нематериального стимулирования:

- похвала – личная и при коллективе. Многим людям важно продемонстрировать свои возможности и чувствовать себя нужным. Особенно это верно для персонала низшего звена;

- корпоративы и традиции. Цветы на 8 марта, отмечание праздников, выходы на шашлыки отлично работают с настроениями в коллективе;

- дополнительные выходные дни. Хорошим стимулом могут быть и оплачиваемые отгулы, например, в низкий сезон, когда гостиница ничего не теряет от отсутствия одного человека [27].

Таким образом, при разработке мотивационных программ в гостиничном бизнесе следует помнить, что система мотивации может как поднять у сотрудников мотивацию, так и снизить ее, поэтому важно разрабатывать и внедрять систему обоснованно, исключительно по итогам проведенной диагностики потребностей персонала.

Также важно, чтобы в гостинице были разработаны: стратегия ее развития, описаны бизнес-процессы, оптимизирована организационная структура, внедрено управление на основе показателей эффективности. Только в этом случае система мотивации, базирующаяся на вышеописанных элементах, будет иметь высокую степень эффективности ее использования, как в сервисных (качественных), так и в финансовых результатах деятельности гостиницы.

1.3 Показатели эффективности мотивационных программ

Оценка уровня мотивационной среды персонала организации представляет собой весьма непростую задачу, которую необходимо решить путем измерения по сути неизмеримого – мотивов человеческой личности.

Для получения практических результатов важно не столько количество методов, сколько правильная выборка целевых факторов оценки мотивации и понимание, каким образом будут использоваться результаты. Также нужно понимать сложность объекта исследования, а именно мотивации, и учитывать множество переменных оценки, полученных с помощью различных методов оценки системы мотивации персонала [28].

На практике организации могут внедрять комплексы методов оценки мотивации персонала, которые непосредственно формируют модели и

программы оценки.

Изначально организация ставит задачу поиска факторов, позволяющих оценить мотивацию. К таким факторам могут относиться условия труда, творческий уровень сотрудников, психологический комфорт, показатели текучести кадров и пр. Каждому фактору организация отводит конкретный метод оценки эффективности системы мотивации персонала [32].

Соотношение целевых факторов и методов оценки персонала приведено в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Соотношение целевых факторов и методов оценки [32]

Целевые факторы оценки мотивации	Методы оценки системы мотивации персонала
Условия труда	Опросы, психологические тесты
Психологический комфорт	Опросы, психологические тесты, проективные методики
Материальная удовлетворенность	Опросы, технический анализ
Охрана труда и безопасность	Опросы, психологические тесты
Текучесть кадров	Технический анализ
Производительность труда	Технический анализ

Основываясь на данных оценки системы мотивации персонала руководство может принять решение о применении тех или иных методов мотивации сотрудников исходя из конкретных экономических условий развития компании, и ее стратегических целей и задач.

Система материальной мотивации сотрудников в виде системы премирования должна заключаться в том, чтобы с наибольшей эффективностью сообщать людям об основных целях их работы и о наградах, обещанных за достижение этих целей. Поэтому, для того, чтобы обеспечить работу данной системы в гостинице необходимо ввести практику управления по целям.

Эффективность – это достижение бизнес-результатов (отдельным сотрудником и гостиницей) [29].

Система премирования может дать следующие преимущества компании и персоналу:

1) Систему премирования нужно использовать для обучения людей бизнесу. Допустим, цель компании — максимизация прибыли. Значит, люди должны узнать, что такое максимизация прибыли и как их работа влияет на этот показатель. Какова бы ни была цель, она дает людям стимул как можно больше узнать о данном аспекте. Иначе у них не будет никакого интереса, они не получают премию.

2) Ежегодно выявлять наибольшую опасность (ставить основную цель) для гостиницы. С помощью системы премирования объединить сотрудников на борьбу с ней (или ее достижение).

3) Система премирования призвана сплотить персонал в одну команду, устремленную к одной цели. Если в одном отделе возникают трудности, другой помогает ему, при этом людей даже не нужно будет просить. Потому что система дает возможность каждому понять, насколько мы зависим друг от друга при достижении наших общих целей.

4) Система помогает быстро диагностировать проблемы. Если компания не может достичь цели, очень быстро выясняется почему [28].

Категории премирования:

А – топ-менеджмент, руководители ключевых подразделений, от которых зависит бизнес-результат.

В – специалисты, которые создают основной бизнес-результат.

С – сотрудники, которые помогают категории В добиваться результатов.

Д – сотрудники, не влияющие на бизнес-процессы гостиницы, но поддерживающие жизнеспособность организации (уборщики, водители и т. д.).

Определение диапазона премирования строится на принципе – чем ближе группа сотрудников к бизнес-результату, тем шире должен быть диапазон премирования. У руководителей диапазон премирования может быть установлен от 50 % до 150 % выполнения плана; у специалистов ключевых подразделений – 50-140 %, у специалистов вспомогательных подразделений – 80-120 %, у вспомогательного персонала – 90-100 %.

Если сотрудники превышают верхнюю границу диапазона, это может означать некорректность поставленных целей или полученный высокий результат обусловлен независимыми от усилий сотрудника обстоятельствами (изменение законодательства и т. д.) Ни за первое, ни за второе премировать сотрудника не имеет смысла [28].

Для расчета премиальных выплат сотрудникам можно использовать Интегральный коэффициент эффективности, формула 1.1.

$$K\varepsilon'' = K\varepsilon^c \times K\varepsilon^e, \quad (1.1)$$

где $K\varepsilon''$ – интегральный коэффициент эффективности сотрудника;

$K\varepsilon^c$ – индивидуальный коэффициент эффективности сотрудника;

$K\varepsilon^e$ – коэффициент эффективности отеля.

Коэффициент эффективности сотрудника может определяться определяется с помощью системы оценки персонала с учетом KPI.

Коэффициент эффективности ($K\varepsilon$) гостиницы определяется по формуле 1.2.

$$K\varepsilon = \frac{\Phi n}{Пn}, \quad (1.2)$$

где Φn – фактический показатель достижения целей;

$Пn$ – плановый показатель достижения целей;

Все показатели должны быть сведены в «матрицу ответственности», которая отражает уровень ответственности каждого сотрудника за деятельность своего подразделения и гостиницы в целом.

Пример построения матрицы ответственности приведен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Матрица ответственности

Должность	Категория	Пропорция результатов деятельности		
		Гостиницы	Сотрудники	Интегральный

				коэффициент
Топ – менеджмент	A	100	0	X
Руководители подразделений: Ключевых- Вспомогательных-	A B	80	20	Y
Специалисты ключевых подразделений	B	50	50	Z
Специалисты вспомогательных подразделений	C	40	60	U
Вспомогательный персонал	D	20	80	V

Как видно из таблицы 1.2, в матрице присутствуют показатели по гостинице и по сотрудникам в разрезе подразделений, которые сводятся к интегральному показателю. При этом обязательным условием, которое должно быть заложено в матрицу, то, что топ-менеджмент эффективен только тогда, когда эффективна работа гостиницы в целом. Исходя из этого предположения, коэффициенты руководителя и гостиницы приравняются.

Далее на основе «матрицы ответственности» строится «матрица премирования», в которой соотносится диапазон премирования, выведенный по результатам периода для каждой категории сотрудников с полученным им интегральным коэффициентом в виде процента к должностному окладу.

Пример построения матрицы премирования приведен в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Матрица премирования

Категория персонала	Значение интегрального коэффициента % к окладу					
	70-79	80-89	90-99	100-109	110-129	130-
A	10	20	20	30	40	50
B	10	20	20	30	40	40
C	0	10	20	30	40	40
D	0	0	10	20	20	20

Финансирование данной премиальной системы может осуществляться следующим образом: при выполнении плана на 100 % и среднем размере премии, составляющем 30 % должностного оклада, премиальный фонд

составит 30 % фонда оплаты труда.

Первым делом необходимо выбрать начальный уровень и верхний предел плановой нормы прибыли, и коэффициента ликвидности предприятия (или других финансовых показателей экономической эффективности), а также максимальную сумму премии, которую предприятие готово выплачивать за достижение обоих показателей. Из этого можно узнать, какую дополнительную прибыль можно будет получить при реализации этой программы. В то же время можно будет вычислить, какую часть этой прибыли гостиница вернет своим сотрудникам в виде премий, если они достигнут всех поставленных целей.

Приведем основные показатели экономической эффективности и формулы их расчета [29].

Главным показателем эффективного использования персонала является производительность труда ($ПТ$), формула 1.3:

$$ПТ = \frac{Q}{Ч_{с.сн}}, \quad (1.3)$$

где Q – объем работы;

$Ч_{с.сн.}$ – среднесписочная численность персонала

Рост показателя производительности подтверждает эффективность применяемой системы мотивации мотивационных программ.

Показателем успешной мотивационной системы и можно считать показатель опережения (K_o), отражающий соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы (1.4):

$$K_o = \frac{T_{nm}}{T_{зн}}, \quad (1.4)$$

где T_{nm} – темпы роста производительности труда;

$T_{зн}$ – темпы роста заработной платы.

В норме коэффициент опережения (K_o) должен быть больше единицы. В этом случае можно предположить, что материальное стимулирование в компании успешно решает задачу повышения экономической и производственной отдачи от персонала [29].

Если показатель опережения откорректировать, обозначив в знаменателе темпы роста затрат на персонал в целом, то при аналогичном расчете можно будет сделать вывод по поводу эффективности кадровой политики в целом, так как в эти затраты войдут все виды расходов на персонал (подбор, обучение, нематериальное стимулирование, оценка и работа с кадровым резервом и т. д.).

Управленческие ситуации, в которых коэффициент опережения может быть менее единицы, имеют место, например, когда при неудовлетворительной кадровой политике за прошлый период руководство принимает решение инвестировать в кадры. В таком случае может пройти два-три года, прежде чем коэффициент опережения приблизится к нормативным значениям [26].

Экономический эффект от изменения производительности труда и роста заработной платы может быть определен по формуле 1.5.

$$\mathcal{E} = \Phi ЗП_{\phi} * (1 - (1 / K_o)), \quad (1.5)$$

где $\Phi ЗП_{\phi}$ – фактический фонд оплаты труда.

Об эффективности программы мотивация могут свидетельствовать показатели доли заработной платы в себестоимости продукции, которая обычно варьируется в различных компаниях от 25 до 55 % от совокупных затрат.

Доля заработной платы в себестоимости продукции (в совокупных затратах) (K_c) определяется по формуле 1.6.

$$Kc = \frac{\Phi_{зн}}{C}, \quad (1.6)$$

где $\Phi_{зн}$ – фонд заработной платы, руб.;

C – себестоимость продукции, (совокупные затраты), руб.

Одним из заметных явлений в практике анализа деятельности всего предприятия и мотивации является система ключевых показателей КРІ.

КРІ и мотивация персонала стали неразрывными понятиями, так как с помощью данных показателей (КРІ) можно создать совершенную и эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников компании.

Система показателей КРІ – это практический инструмент измерения поставленных целей организации, позволяющий оценить работу каждого работника или группы, способствующий мотивированию персонала на результат, главная функция которого, выявление закономерности развития бизнеса в целом или отдельных бизнес-процессов [24].

Мотивация персонала с использованием КРІ ориентируется на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, стимулируя сотрудников к эффективному выполнению должностных обязанностей.

Подсчет КРІ начинается с определения удельного веса каждого показателя в порядке значимости. Наиболее значимым считается индикатор, максимально влияющий на конечный результат.

Оценка показателей производится по каждому сотруднику путем сравнения целевых (плановых) показателей с фактически достигнутыми результатами и подсчитывается индекс КРІ, формула 1.7:

$$KPI = \frac{Удвес * \Phi}{П}, \quad (1.7)$$

где $Удвес$ – удельный вес КРІ;

Φ – фактическое значение показателя;

$П$ – целевое (плановое) значение показателя.

Ключевой момент в измерении КРІ – отношение фактического

показателя к плановому. Практически всегда заработная плата сотрудника складывается из оклада (постоянной части) и премии (переменной / изменяемой части). Мотивационный коэффициент влияет на формирование переменной [24].

Коэффициент выполнения плана ($KП$) рассчитывается исходя из формулы 1.8.

$$KП = \frac{\Phi}{П} (\%) \quad (1.8)$$

Данный коэффициент соотносится с выполнением плана к весу того или иного коэффициента, и определяется как он поменялся после оценки КРІ. При показателях коэффициента равных 1 или более, в итог идет изначально установленный процент.

Если коэффициент менее единицы, то рассчитывается итоговый % веса как произведение удельного веса в процентах на полученный коэффициент выполнения плана.

Индексы КРІ по каждому показателю суммируются, и получается коэффициент результативности ($Kр$), на основании которого и производится расчет премии по КРІ, формула 1.9:

$$Kр = KPI 1 + KPI 2 + KPI 1 + \dots \quad (1.9)$$

Таким образом, система КРІ – это вариант оплаты труда работников, при котором конечная сумма переменна и непосредственно зависит от качества выполнения поставленных задач, при этом возможны три варианта:

$Kр = 1$ – работник выполнил план и получает дополнительно премию в полном размере;

$Kр > 1$ – работник перевыполнил план и к его зарплате добавляется полная премия и бонус, размер которого зависит от процента перевыполнения

плана.

$K_p < 1$ – работник не выполнил план, премия в таком случае начисляется в уменьшенном размере или не начисляется вовсе.

Матрица расчета ключевых показателей эффективности представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Матрица расчета ключевых показателей эффективности КРІ

Ключевые показатели эффективности	Уд. вес КРІ	План (П), %	Факт (Ф), %	Коэффициент результативности (Кр)
КРІ 1	0,5	50	50	0,5
КРІ 2	0,3	50	45	0,27
КРІ 3	0,2	40	48	0,24
Итого	1,0			1,01

Таким образом, система мотивации на базе ключевых индикаторов эффективности позволяет проводить контроль деловой активности персонала и гостиницы в целом в режиме реального времени, так как показатели КРІ могут рассчитываться ежедневно, еженедельно.

Но, несмотря на многочисленный положительный опыт внедрения такой системы на предприятиях, в целом само внедрение системы ключевых показателей эффективности является далеко не легкой задачей. Поэтому прежде чем принимать решение о внедрении такой системы мотивации, целесообразно проведение взвешенного анализа ситуации в гостинице и поставленных перед персоналом задач.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В самом общем смысле мотивация представляет собой силу, порождающую, направляющую и поддерживающую поведение и действия определенного человека (индивидуума). Иначе говоря, это сила, движущая людьми, заставляющая работников и менеджеров работать лучше. С точки зрения теории менеджмента мотивацию можно трактовать как ориентирование на использование побудителей человеческой активности для регламентации и эффективного управления поведением сотрудников ради достижения целей организации.

Материальная и нематериальная мотивация персонала должны применяться в едином комплексе. В том и другом случае при этом требуется систематичность. Финансовые вознаграждения подразумевают критерии, периодичность и прозрачность начисления. Методы морального стимулирования также должны быть организованы как система материальной мотивации, так как изолированное и эпизодическое применение их не принесет успеха. Самое главное – мотивировать сотрудников, чтобы они были нацелены на результат.

В ходе проведенного исследования изучена организационная структура, особенности хозяйственной деятельности и финансовые показатели ООО Отель «Абакан» за 2017-2018 гг. По результатам исследования выяснено, что баланс ООО Отель «Абакан» не является абсолютно ликвидным, ввиду нарушения ликвидности по группе наиболее ликвидных активов, при этом текущая и перспективная ликвидность являются нормальными.

При этом, деятельность организации за 2018 год на 67,8 % обеспечена собственными источниками финансирования. Вся сумма заемных обязательств носит краткосрочный характер. На предприятии наблюдается соответствие структуры имущества и обязательств.

За анализируемый период наблюдается повышение показателей деловой активности ООО Отель «Абакан», что связано с увеличением выручки от

продаж. Предприятие обладает достаточной степенью финансовой автономии и обеспеченностью собственными оборотными средствами. Оборотные активы предприятия в большей части финансируются за счет собственного капитала;

По результатам исследования эффективности использования персонала и фонда оплаты труда отмечается рост текучести кадров, и снижение показателей эффективности использования фонда оплаты труда. При этом, производительность труда имеет тенденцию роста, что обусловлено ростом прибыли от продаж.

В ходе исследования проведенного степени удовлетворенности персонала выявлено, что персонал отеля удовлетворен условиями труда и стилем руководства. при этом моментами неудовлетворенности персонала являются недостатки в системе материального поощрения и социальных гарантий. Кроме того, персонал выражает потребность в проведении корпоративных мероприятий и общении в неформальной обстановке.

На основании выявленных мотивов предложена система материальной мотивации применением коэффициентов эффективности KPI, что будет стимулировать сотрудников не только к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению вклада каждого сотрудника в коллективные результаты и к выполнению стратегических целей предприятия.

В соответствии с предлагаемой схемой, существующий объем затрат на стимулирующие выплаты остается неизменным, но структурируется на материальную и нематериальную мотивацию.

На материальную мотивацию будет приходиться 88,5 % что в сумме составляет 1 646,2 тыс. руб., оставшаяся сумма 213,2 тыс. руб. будет распределяться в течение года в рамках нематериального стимулирования персонала отеля в соответствии с разработанной схемой мероприятий.

Результатом внедрения системы нематериальной мотивации сотрудников ООО Отель «Абакан» ожидается:

- увеличение выручки на 8 %;
- повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов;
- увеличение чистой прибыли в результате изменения вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов.

Однако помимо экономического эффекта, ожидается социальный эффект, заключающийся в более полном удовлетворении потребностей сотрудников, как материальных, так и нематериальных, условий труда и жизни персонала.

Кроме того, предложенные мероприятия повысят устойчивость экономической деятельности фирмы благодаря:

- развитию кадрового потенциала предприятия, формированию крепкого кадрового резерва;
- повышению приверженности сотрудников компании, снижение текучести кадров и косвенного ущерба от него;
- повышению стремления и заинтересованности сотрудников в достижении корпоративных целей, развитии компании, достижению высоких результатов деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51—ФЗ (ред. от 29.12.2019).
2. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135 —ФЗ (ред. от 29.07.2019).
3. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 31.12.2019).
4. **Баканов, М. И.**, Теория экономического анализа /М.И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет.– М.: ТК Велби, Изд-во проспект, 2018. – 264 с.
5. **Бердникова, Т.Б.** Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия/Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 224 с.
6. **Ветлужских, Е.** Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика/ Е. Ветлужских – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 149 с.
7. **Дементьева, А.Г.** Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2018. – 287 с.
8. **Ивановская, Л.В.** Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2017. – 64 с.
9. **Ивановская, Л.В.** Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2018. – 68 с.
10. **Ильин, Е. П.** Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – М.: Питер, 2018. – 512 с.
11. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 238 с.
12. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие /А.Я. Кибанов. - М.:Проспект,

2018. - 48 с.

13. **Лобанова, Т.Н.** Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. — Люберцы: Юрайт, 2018. — 482 с.

14. **Ричи Ш., Мартин П.** Управление мотивацией. 12 факторов мотивации. – М.: Юнити-Дана, 2018. – 400 с.

15. **Самоукина, Н.** Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М.: Вершина, 2017. – 224 с.

16. **Шапиро, С. А.** Мотивация / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2018. — 224 с.

17. **Борисова, Н.А.** Инновационный аспект мотивационной стратегии управления персоналом//Кадровик. Кадровый менеджмент.– 2018. – № 10. – С. 96–104.

18. **Белашова, В.В.** Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2019. – № 4. – С. 179-181.

19. **Герчиков, В.** Типологическая концепция трудовой мотивации /В. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2018. – №3. – 25-37 с.

20. **Закирьянова, Л.Р.** Нематериальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. –2018. – № 3– С. 64.

21. **Морозова, Л.С.,** Лояльность персонала в индустрии гостеприимства/Л.С. Морозова// Сервис в России и за рубежом. – №5 – 2018 – с.98 – 107.

22. **Одегов, Ю.Г.** Проектирование системы мотивации в организации/ Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова// Нормирование и оплата труда в сфере услуг. – 2019. – № 2. – С. 32–42.

23. **Одегов, Ю.Г.** Инструменты оценки эффективности работы по управлению персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2018. – № 6. С. – 74 – 81. – Текст: непосредственный.

24. **Павлова, М. Н.** Особенности системы управления персоналом в

индустрии гостеприимства/ Н.М. Павлова// Международный научный журнал Инновационная наука. – №3 . – 2020 г. – с. 176 – 182.

25. **Гетьман, А.О.** Совершенствование системы мотивации персонала на примере гостиницы - Текст: электронный // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2017. № – 5.– URL: <http://ekonomika.snauka.ru> (дата обращения: 07.04.2020).

26. **Дашковская, О. Д., Константинова Е. В.** Особенности системы мотивации персонала в индустрии гостеприимства - Текст: электронный // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2019. – С. 1686–1690. - URL: <http://e-koncept.ru/2019/86363.htm>. (дата обращения: 20.04.2020).

27. **Кузнецова, И.Н.** Мотивация персонала - Текст: электронный // Молодой ученый. – 2018. – №21. - С. 258-259. – URL <https://moluch.ru/archive> (дата обращения: 12.04.2020).

28. **Клименко, К.А.** Оценка результативности управления персоналом - Текст: электронный // Молодой ученый. – 2018. – №10. – С. 736-739. URL: <https://moluch.ru/archive/114/29651/> (дата обращения: 11.04.2020).

29. **Никифорова, Л.Х.** Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала - Текст: электронный // Экономика и менеджмент. – 2019. – № 6. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/> (дата обращения: 17.04.2020).

30. Менеджмент. Мотивация персонала - Текст: электронный // Портал гостиничного бизнеса Hotelline [сайт]. – URL: <http://www.hotelline.ru/management.php> (дата обращения 10.04.2020).

31. **Ковальчук, А.В.** Подходы к стимулированию персонала в российских отелях. –URL: <https://hr-tv.ru/articles> (дата обращения: 10.04.2020).

32. **Ноженкина, О.С.** Мотивированный сотрудник: главные факторы мотивации. - Текст: электронный 2018.– URL: <https://director.rosuchebnik.ru> (дата обращения 11.04.2020).

33. **Шелест, О.Е.** Борьба за кадры: построение эффективной системы мотивации персонала - Текст: электронный // Академия гостеприимства. №1. – 2020. – URL: <http://hotel-rest.biz/article> (дата обращения 12.04.2020).

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
Экономика и менеджмент
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ЭиМ
Т. Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« 18 » 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
код – наименование направления

Совершенствование системы мотивации персонала на примере
ООО Отель «Абакан»
тема

Руководитель Сидорова В. В. преподаватель
подпись, дата должность, ученая степень

Н. Л. Сигачева
инициалы, фамилия

Выпускник Д. В. Чуева 18.06.20
подпись, дата

Д. В. Чуева
инициалы, фамилия

Абакан 2020

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме:
Совершенствование системы мотивации персонала на примере ООО Отель «Абакан»

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть
наименование раздела

Сигачева, 18.06.20 Н. Л. Сигачева
подпись, дата инициалы, фамилия

Аналитическая часть
наименование раздела

Сигачева, 18.06.20 Н. Л. Сигачева
подпись, дата инициалы, фамилия

Проектная часть
наименование раздела

Сигачева, 18.06.20 Н. Л. Сигачева
подпись, дата инициалы, фамилия

Нормоконтролер

Сигачева, 18.06.20 Н. Л. Сигачева
подпись, дата инициалы, фамилия