

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**Повышение трудовой мотивации работников на предприятии гос-  
тиничного хозяйства (на примере ООО «Славянка»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис  
очной формы обучения, группы 05001433  
Забара Карины Александровны

Научный руководитель  
д.э.н., проф. Слинкова О.К.

БЕЛГОРОД 2018

## Содержание

Введение.....	3
1. Трудовая мотивация в системе управления персоналом.....	6
1.1. Понятие и значение трудовой мотивации в управлении персоналом.....	6
1.2. Виды трудовой мотивации.....	13
1.3. Основные мотивационные теории и их использование в управлении персоналом.....	21
2. Организационно-экономический анализ деятельности ООО «Славянка».....	29
2.1. Краткая характеристика объекта исследования.....	29
2.2. Анализ кадрового потенциала ООО «Славянка».....	40
2.3. Экономический анализ деятельности ООО «Славянка».....	46
3. Развитие трудовой мотивации работников ООО «Славянка».....	55
3.1. Разработка методики и анализ результатов социологического опроса.....	55
3.2. Рекомендации по повышению трудовой мотивации работников ООО «Славянка».....	62
Заключение.....	72
Список использованных источников.....	75
Приложение.....	78

## Введение

В нынешнее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Впрочем, далеко не все руководители знают, как трудно управлять данными ресурсами. От того, сколь действенным окажется работа служащих, находится в зависимости успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы очень максимально действенно применять способности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен лишь только тогда, когда они успешно воплощены в дела работниками данной фирмы. А это имеет возможность случится лишь только в случае, если сотрудники заинтересованы в итогах собственного труда.

Для этого нужно мотивировать человека, побудить его к действию.

Проблема мотивации – одна из центральных в работе с людьми и в менеджменте, в частности. В том числе и самый успешный работник, направленный на саморазвитие, имеет возможность потерять интерес к работе в силу всевозможных оснований. Это говорит о том, как важна система мотивации в управлении людьми, ключевой элемент любой организации. Путь к высшей эффективности лежит через решение проблем мотивации труда. Впрочем, бесспорно, что для формирования действенности системы мотивации персонала потребуется пересмотр классических отношений между работником и управленцем.

Понятно, что главным мотивирующим фактором считается заработная плата, впрочем, есть большое количество и иных моментов, заставляющих человека трудиться.

На сегодняшний день имеется большое число способов влияния на мотивацию определенного человека, причем диапазон их каждый день увеличивается. Никто точно не может сказать, как отчетливо функционирует механизм мотивации, какой силы обязан быть мотивирующий фактор и когда он срывает, не говоря уже о том, отчего он срывает. При всей широ-

те методов, с помощью которых можно мотивировать сотрудников, руководитель фирмы должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого сотрудника для выполнения ключевой задачи – выживания компании в жесткой конкурентной борьбе.

Актуальность данной темы заключается в том, что в современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация сотрудников считается главным средством обеспечения рационального применения ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Проблема исследования: отсутствие четких представлений о механизмах повышения трудовой мотивации работников гостиничного хозяйства.

Объектом исследования является гостиница ООО «Славянка».

Предмет исследования – структура профессиональные мотивации сотрудников ООО «Славянка».

Целью данной работы является исследование и разработка рекомендаций по повышению трудовой мотивации работников гостиничного хозяйства ООО «Славянка».

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- изучить теоретические аспекты трудовой мотивации;
- провести анализ существующей системы трудовой мотивации персонала ООО «Славянка» в целях ее повышения;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы трудовой мотивации персонала в ООО «Славянка»;
- сформулировать выводы и практические рекомендации.

В процессе исследования применялись следующие методы:

1. Методы теоретического исследования:

- анализ литературы для обоснования теоретических и практических направлений исследования;
- систематизация, обобщение;

2. Методы эмпирического исследования:

- наблюдение;
- анкетирование.

Методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных исследователей по проблемам трудовой мотивации.

База исследования: исследование проходило на базе гостиничного хозяйства ООО «Славянка».

Структура выпускной квалификационной работы: введение, 3 главы, заключение, список использованных источников, приложения.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, степень ее разработанности, определяется проблема, цель, объект и предмет исследования, задачи, методы исследования, база и структура работы.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты системы трудовой мотивации.

Во второй главе представлен организационно-экономический анализ деятельности ООО «Славянка».

В третьей главе представлены результаты исследования и разработаны рекомендации по повышению трудовой мотивации работников ООО «Славянка».

В заключении изложены выводы по результатам исследования.

Список использованных источников включает в себя 32 источника.

В приложении представлен устав предприятия, анкеты для персонала.

## **1. Трудовая мотивация в системе управления персоналом**

### **1.1. Понятие и значение трудовой мотивации в управлении персоналом**

Трудовая мотивация является решающим фактором успеха в управлении организацией. После того как сформирован штат, состоящий из квалифицированных, грамотных и энергичных работников, необходимо стимулировать их профессиональную и творческую активность.

Трудовая мотивация – это процесс побуждения отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение поставленных целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ [26].

Каждая организация в процессе своей деятельности постоянно ищет ответы на важные для нее вопросы:

- как побудить сотрудников работать качественно, добросовестно, энергично, увеличить энергию подчиненных, направить ее на достижение стратегических целей организации, заинтересовать их;
- почему в одних и тех же условиях одни сотрудники работают с интересом и удовольствием, а другие жалуются и недовольны;
- почему для получения высокого результата труда одного работника нужно похвалить, а другому больше заплатить.

Для достижения целей организации руководству необходимо обеспечить эффективные действия персонала. Для этого нужно не только гарантировать функциональную загрузку сотрудников и создать им необходимые условия, но и вызвать у них желание активно использовать именно те действия, которые приближают компанию к достижению поставленных целей. В связи с этим руководство организации должно выполнять весьма важную функцию – создание условий для мотивации сотрудников и осуществление ее на практике [1].

Мотивационные нюансы управления получили обширное использование в государствах с развитой рыночной экономикой. В нашей

стране понятие мотивации появилось относительно недавно в связи с демократизацией управления.

Руководитель всегда обязан помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая исключительно совершенная структура организации не имеют ни малейшего значения, в случае если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы сотрудники организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации собственных сотрудников, понимали они это сами или же нет.

С точки зрения психологии мотивация – это потребность или же желание, стимулирующее и направляющее поведение человека.

М. Х. Мескон определяет мотивацию как процесс побуждения себя и иных к деятельности для достижения личных целей организации.

По мнению В. Кнорринга мотивация – это процесс стимулирования деятельности человека или же коллектива, направленный на достижение индивидуальных или общих целей организации [10].

Е. И. Комаров утверждает, что мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в подходящую для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих показывать честность, напористость, старательность в деле для достижения поставленных целей.

Т. Делл пишет: «Секрет мотивации – в том, чтобы предоставить людям то, чего они вправду хотят от работы. Чем больше Вы им сможете предоставить, тем больше Вы сможете от них ожидать: продуктивности, высококачественной работы и сервиса» [13, с. 74]. Таким образом, различными учеными мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению конкретных действий. Эти силы присутствуют как вне, так и внутри человека

и принуждают его осмысленно или не осмысленно совершать те или иные поступки.

Мотивация как функция управления – это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает сотрудников работать так, как было раньше задумано и организовано, поскольку успех организации в конкретной мере зависит от того, насколько эффективно действуют участники производственного процесса.

Таким образом, мотивацию в организации можно трактовать как побуждение членов организации к действию. При этом мотивация представляет собой, с одной стороны, побуждение, навязанное индивидам извне, а с другой – это самопобуждение [4].

Чтобы разобраться в данной двойкой природе мотивации, важно понять, что поведение человека в трудовом процессе определяется взаимодействием всевозможных внешних и внутренних побудительных сил, среди которых следует прежде всего выделить стимулы и мотивы. Под стимулом подразумевается любые материальные и не материальные награды определенной формы, например, похвала, премия, отпуск, заработная плата.

Что движет работником и побуждает его к активной деятельности? Прежде всего, его мотивы. Мотив – это внутреннее побуждение активности работника, актуальная потребность, которую он пытается удовлетворить, работая в организации.

Условно мотивы к труду можно разделить на две группы:

- биологические (потребности в пище, одежде, жилище, личной безопасности);
- духовные (стадность (потребность быть в коллективе), мотивы самодуховности, самостоятельности, надежности (стабильности), состязательности, приобретения нового (знаний и т.д.)).

Мотивы, являясь личностным побуждением к активности, плотно связаны со средой жизнедеятельности. В ней находится вся совокупность потенциально вероятных стимулов. Индивидуальность человека проявляется



в выборе стимулов. Под мотивами понимаются причины поведения человека, вследствие которых он поступает и действует именно так, а не иначе. Поэтому мотивы и рассматриваются как причины, определяющие выбор, направленность поведения. Деятельность человека побуждается, как правило, не одним, а многими мотивами, поэтому они могут находиться между собой в различных отношениях. В основе того или иного поступка может лежать борьба поступков, мотивы могут усиливать или ослаблять друг друга, среди них может выделиться основной или ведущий мотив, подчиняющий себе другие [3].

Таким образом, мотив – это побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребности субъекта. Под мотивом также часто понимают причину, лежащую в основе выбора действий и поступков, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность субъекта.

Стимул понимается как внешняя причина, побуждающая людей к деятельности, а мотив выступает как внутренняя побудительная сила. Если стимул замечен, его возможно заблаговременно спланировать или же отменить, то мотив скрыт, его воздействия нередко бывают неожиданными для наблюдателей, так как он находится в зависимости от инстинктивных импульсов, влечений, потребностей. Вместе с тем стимулы и мотивы самым тесным образом связаны между собой. Процесс стимулирования работы сотрудника организации – это влияние на его поведение, которое включает в свою сферу все необходимые потребности, интересы, цели, стремления, мотивы [9].

Следовательно, основу стимулирования составляет взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности члена организации. Стимулирование реализуется через создание условий, изменяющих трудовую ситуацию, чтобы у сотрудников появилось желание, стремление к эффективной деятельности. Для удачного стимулирования необходимо знать внутренние мотивы.

Не всякое целевое, направленное воздействие на поведение человека активизирует его деятельность, а лишь то, которое становится личностно значимым для данного конкретного человека, соответствует его внутренним устремлениям. Лишь только в данном случае появляется заинтересованность сотрудников в собственной работе, психологическая предрасположенность по отношению к выполнению ролевых требований и, как следствие этого, побуждение к высококачественному выполнению работы [9].

Стимулирование включает в себя не только создание внешней ситуации выбора конкретной (наиболее привлекательной) формы поведения, но и ее соответствие структуре личности сотрудника. Совместно с внешней стимуляцией эта внутренняя структура (в случае ее активизации) формирует непосредственный мотив действий.

Особенность стимулирования в организации заключается в том, что выбранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования (руководства организации), целям тех, кто создавал эту ситуацию.

Современные организации используют различные методы стимулирования трудового поведения и результативности труда персонала:

- экономические методы (денежные поощрения либо наказания в виде лишения премий, штрафов);

- целевой метод (постановка перед подчиненными конкретных и ясных трудовых целей, и задач повышает их активность и эффективность деятельности);

- метод расширения работ (увеличение горизонтальной нагрузки работника, то есть ему поручается больше работы того же типа);

- метод обогащения работ (выполнение работником более сложной, более значимой и самостоятельной работы, которая дает возможность раскрыть его личностный потенциал и усиливает содержательный аспект деятельности);

- метод соучастия (привлечения) работников (работники участвуют в процессе совместного принятия решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой);

- метод взысканий (справедливо наложенное взыскание и осознанное работником мотивирует его к улучшению своей трудовой деятельности).

Мотивация в менеджменте – это подход к управлению персоналом, с помощью которого создаются побудительные мотивы, направленные на выполнение сотрудниками своих обязанностей. При этом необходимо установить такие цели мотивации, которые соответствуют потребностям и желаниям сотрудников.

Таким образом мотивация – это процесс побуждения отдельного исполнителя или же группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ. Это определение демонстрирует тесную связь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объекта управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности [5].

Главные задачи мотивации:

- формирование у каждого работника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

- обучение подчиненных и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;

- формирование у всех руководителей демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения данных задач необходим анализ:

- процесса мотивации в организациях;

- индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется, и зависимости между ними [6].

Перед руководителем, озабоченным достижением высокой отдачи от своих подчиненных, стоит задача формирования такой рабочей среды, которая будет максимально эффективно воздействовать на их трудовую мотивацию [26].

Значительным фактором является то, что мотивационный процесс изменчив, а его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. При этом, сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, нередко противореча друг другу либо, напротив, усиливая действия отдельных потребностей.

Еще один важный фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, – это различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей [5].

Под мотивирующей рабочей средой понимается весь контекст профессиональной деятельности персонала организации, включающий как характеристики рабочих заданий, так и характеристики рабочей ситуации, которые оказывают воздействие на трудовую мотивацию работников.

Смысл создания мотивирующей рабочей среды состоит в том, чтобы получить максимальную отдачу от человеческого капитала организации. И психологический климат, который складывается в коллективе, и условия работы, и ее содержание, и перспективы профессионального и должностного роста, и взаимоотношения с непосредственным руководителем, и многое другое – это элементы рабочей среды. Задача руководителя – сделать ее мотивирующей, то есть повышающей уровень трудовой мотивации его подчиненных.

## 1.2. Основные мотивационные теории и их использование в управлении персоналом

Изучение потребностей человека привело к появлению двух глобальных теорий мотивации: содержательной теории и процессуальной. В процессе развития руководители и управленцы стали замечать, что материальные факторы уже не так сильно стали мотивировать персонал. Изучение потребностей человека привело к появлению новых теорий, в основе которых лежит утверждение, что главным мотивирующим фактором является не материальный, а психологический. Первая данная теория связана с именем Элтона Мэйо (1880-1945), американского социолога, одного из основателей индустриальной социологии. Он выдвинул доктрину «человеческих отношений» в капиталистическом производстве, подчеркнул противоречия предпринимателей и рабочих и доказал их через личностные отношения, в улучшении которых видел путь к установлению «мира в промышленности».

Теория Маслоу. Большой вклад в развитие теории Элтона Мэйо внес Абрахам Маслоу (1908-1970), американский психолог, один из фаворитов так называемой гуманистической психологии [11]. Собственные взгляды он изложил в научных трудах «Теория человеческой мотивации» (1934), «Обзор психологии» (1934) и «Мотивация и индивидуальность» (1970). Маслоу известен как создатель иерархической теории потребностей (40-е годы), получившей название «пирамида потребностей», которая представлена на рисунке 1.1.

По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, на нижнем уровне присутствуют физиологические потребности, а на верхнем – потребности самовыражения. Располагая потребности по уровням, Маслоу хотел продемонстрировать, что в первую очередь требуют удовлетворения физические потребности, а после того, как они будут удовлетворены, возникает необходимость удовлетворения

потребностей более высокого уровня. Однако эта иерархическая структура не всегда является жесткой.



Рис. 1.1. Иерархия потребностей Маслоу

В соответствии с учением Маслоу человек имеет большое количество всевозможных потребностей, которые можно разделить на пять ведущих категорий:

- физиологические потребности, необходимые для жизни людей (потребность в пище, убежище, воде, одежде, воздухе, и т.п.) [11];
- потребности безопасности и уверенности в будущем (экзистенциальные потребности). Человек стремится находиться в безопасном состоянии, защищающем от страданий, болезней и страха. Уверенность в будущем приобретается за счет гарантийной занятости, приобретения страхового полиса, за счет создания страхового потенциала путем получения достойного образования [28];
- потребности принадлежности и причастности (социальные потребности). Человек стремится быть членом коллектива, принимать участие в совместных мероприятиях. Он ищет внимания к себе, привязанности и поддержки, дружбы, любви;

- потребности признания и самоутверждения (престижные потребности). Каждый человек нуждается в самоутверждении, признании его собственных достижений, карьерном росте, уважении со стороны окружающих, лидерству в коллективе;

- потребности самовыражения (духовные потребности). Человек стремится к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Духовные потребности находят самовыражение через творчество, самореализацию личности. Физиологические потребности и потребности безопасности и уверенности в будущем (защищенности) относятся к первичным (базисным) потребностям, а остальные виды потребностей – это вторичные (произвольные), непрерывно изменяющиеся потребности или метапотребности [29].

Маслоу отмечал, что несмотря на то, что «иерархические уровни потребностей могут иметь фиксированный порядок, на самом деле эта иерархия далеко не такая «жесткая», как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работали, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, к примеру, самоуважение считается более необходимым, чем любовь [30, с. 56]. С точки зрения Маслоу, мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, а различные потребности, которые не всякий раз имеют все шансы быть удовлетворены с помощью денег. Отсюда он делал вывод о том, что по мере удовлетворения потребностей работников будет возрастать и производительность труда [30].

Теория Маслоу внесла важный вклад в понимание того, что заставляет работников трудиться более эффективно. Мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Но вместе с тем концепция Маслоу вызвала критику. Отмечалось, что Маслоу не раскрыл природу тех или иных потребностей, что потребности по-разному проявляются в зависимости от положения работника в организации, пола, возраста, содержания работы и

т.п. Не обязательно потребности возрастают снизу-вверх, как это представлено в «пирамиде» Маслоу [11].

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Развитие в послевоенные годы таких наук, как психология и социология, а также совершенствование методов исследования поставило изучение поведения работника на его рабочем месте на научную основу, это вызвало к жизни развитие школы поведенческих наук (с 1950 г. и по настоящее время). Школа поведенческих наук непосредственно примыкает к школе человеческих отношений и более глубоко развивает ее основные положения. Иногда ее рассматривают в качестве поведенческого-бихевиористского направления школы человеческих отношений. Наиболее яркими представителями этой школы является Крис Аджирис, Ренсис Лайкерт, Фредерик Герцберг и Дуглас Макгрегор. Основной целью этой школы было повышение эффективности человеческих ресурсов.

Школа поведенческих наук основное внимание направила на изучение межличностных отношений, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникаций в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук продолжает развивать проблемы потребностей и мотивационного поведения. Если первичные потребности по своей природе являются физиологическими и заложены в человеке генетически, то вторичные потребности по своей природе являются психологическими и осознаются человеком по мере приобретения им опыта. Потребности невозможно измерить, а об их наличии можно узнать только по поведению людей. Возникшая потребность служит для человека мотивом к действию [10].

Теория Дэвида Мак Клеелланда. В своей теории Дэвид Мак Клеелланд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трёх потребностей высшего уровня: потребность во власти, в



успехе и в принадлежности. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления.

Потребность в успехе лежит в иерархии потребностей Маслоу между уважением и самовыражением. Человек, направленный на достижение успеха, как правило приемлет довольно высокий уровень риска, хочет знать о конкретных результатах собственной работы, хочет нести ответственность за решение каких-либо проблем, и имеет тенденцию к постановке реальных целей. Кроме того, он обладает серьёзными способностями в плане организации и планирования.

Менеджеры, которые стремятся понять, управлять и создать мотивационную среду для подчинённых с ярко выраженной потребностью в успехе, должны знать, что последние получают удовлетворение в основном от самого процесса работы, от начала до завершения, и в наименьшей степени – от награды, которую получают за отлично произведенную работу.

Потребность во власти также находится между потребностями в уважении и самовыражении Маслоу. Данная потребность считается выражением желания человека оказывать воздействие на иных людей. МакКлелланд оценивал данную потребность как положительную и тесно связывал её с желанием достичь руководящей должности. Он утверждал, что есть несколько стадий в развитии представления человека о власти, и собственно, что менеджеров возможно убедить отказаться от мысли, что человек не обязан пытаться оказывать воздействие на других. Напротив, эффективный лидер и менеджер обязан быть самоотверженным альтруистом, преданным целям организации и старающимся привить чувство преданности организации своим подчинённым.

То, что МакКлелланд называл потребностью в принадлежности, очень похоже на то, о чём говорил Маслоу. Данная потребность отражает желание человека иметь близкие, дружеские отношения с другими людьми. Люди с острой потребностью в принадлежности наиболее часто добиваются успеха в

работе, требующей высочайшего уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения особенно актуальны [28].

Хотя все люди любой организации в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности, МакКлелланд использовал результаты своего исследования для определения трёх характерных типов менеджеров:

1) так называемые институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти, чем в принадлежности, и обладают высоким уровнем самоконтроля;

2) менеджеры, у которых потребность во власти сильнее, чем потребность в принадлежности, но которые более открыты и социально активны, чем институциональные менеджеры [12];

3) менеджеры, у которых потребность в принадлежности сильнее потребности во власти и которые также открыты и социально активны.

Исследования показали, что менеджеры первых двух типов лучше управляют своими отделами, в основном из-за своей потребности во власти. Работа МакКлелланда показала, что потребность в успехе можно развить в человеке, и в результате получить более эффективную работу. Менеджеры должны ставить для себя и для своих подчинённых трудные, но достижимые цели и задачи.

Кроме этого, следует помнить, что люди, ориентированные на успех, чаще всего этого успеха и добиваются, однако организация может извлечь выгоду из комбинации всех трёх типов менеджеров, описанных МакКлелландом.

Теория двух факторов Фредерика Герцберга. Теория Герцберга была выведена в результате исследования, в которое было привлечено двести инженеров и бухгалтеров. Им было задано всего лишь по два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?». Герцберг обнаружил в ответах две

ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал гигиеническими факторами или поддерживающими [5].

В данную группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. Гигиенические факторы включают в себя политику компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, величина заработной платы, взаимоотношения с коллегами, личную жизнь, статус и безопасность. Данные факторы имеют значение только лишь тогда, если после завершения работы служащий получает ещё и дополнительную награду.

Вторую группу факторов Герцберг назвал мотиваторами или же удовлетворителями. Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы. При отсутствии этих условий невозможно получить ни эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы включают в себя достижение цели, признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста [31].

Итак, в работах Герцберга приводятся доказательства того, что существует два совершенно различных типа факторов, которые могут вызывать желаемое целенаправленное поведение:

1. Гигиенические факторы, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации.

2. Мотиваторы же могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены [31].

Основное значение двухфакторной теории заключается в том, что менеджеры должны быть очень осторожны и не делать ударения на гигиенические факторы, как на основные, при удовлетворении потребностей, когда потребности низшего уровня уже достаточно удовлетворены. И наоборот, менеджеры не должны тратить время и средства, предлагая своим служащим разнообразные мотиваторы до того, как будут удовлетворены

гигиенические потребности. Наверное, наиболее удивительным и неожиданным открытием, полученным в результате проведённых Герцбергом исследований, стал тот факт, что деньги однозначно были отнесены к разряду гигиенических факторов, а отнюдь не мотиваторов [31].

Деньги имеют весомое значение для большинства служащих, как из-за их покупательной способности, так и из-за статуса, который имеет их владелец. Впрочем, менеджеры оказывают для себя и собственным организациям плохую услугу, когда воспринимают деньги как совершенное средство для удовлетворения всех потребностей, которые имеют все шансы появиться и у служащих.

Менеджеры, которые пытаются разработать программу «обогащения работы», должны помнить шесть условий, необходимых для успеха их деятельности:

- 1) люди должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы;
- 2) они должны сами составлять расписание своей работы;
- 3) им нужно предоставить возможность психологического роста;
- 4) они должны нести определённую материальную ответственность;
- 5) у них должна быть возможность открытого и приятного общения с начальством на всех уровнях управления;
- 6) они должны отчитываться за производительность на участке, который они контролируют.

### 1.3. Виды трудовой мотивации и стимулирование труда

Появление и становление побудительных сил является сутью трудного процесса мотивации трудовой деятельности [10]. Зная структуру трудовой мотивации работников, можно точнее предсказать, какие формы стимулирования будут наиболее эффективны для той или иной категории персонала организации. В соответствии с типологической концепцией трудовой мотивации проф. В.И. Герчикова выделяются следующие типы мотивации работников [32]:

1) инструментальная мотивация – сама работа не является для сотрудника сколько-нибудь значимой ценностью, а рассматривается им только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но это должен быть именно заработок, а не «подачка» руководства. Проблема для организации – такой работник легко «переманивается» в случае предложения ему более высокого уровня заработка;

2) профессиональная мотивация – сотрудник ценит в работе ее содержание, возможность показать себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам, проявляет развитое профессиональное достоинство. Важное условие деятельности – возможность реализации своих профессиональных способностей, знаний и возможностей;

3) патриотическая мотивация – основана на высоких моральных соображениях работника, на убеждении в своей необходимости для организации. Такой работник более всего ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное больше в моральном, нежели в материальном поощрении;

4) хозяйская мотивация – выражается в добровольном принятии сотрудником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Такой работник стремится к автономии и не только не нуждается в приказах и контроле, но и не терпит их;

5) люмпенизированная мотивация – такой работник обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать. Он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью. Не любит индивидуальных форм труда и распределения вознаграждения. Сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление – минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя.

Для определения типа трудовой мотивации работника, как правило, используется специальный диагностический тест. Однако, руководители структурных подразделений как эксперты могут самостоятельно (в том числе, используя метод принудительного распределения) определить тип мотивации своих подчиненных [26].

Другой подход к рассмотрению мотивации позволяет выделить три ее вида:

- материальную;
- социальную (моральную);
- организационную (административную).

Среди мотивов труда решающее значение принято придавать мотивам, связанным с материальной заинтересованностью. Как раз они ключевым образом воздействуют на выбор профессии, места работы, определяют отношение к труду [6].

Материальная мотивация реализуется через ряд каналов: систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств (развитие сферы расходования приобретенных трудовых доходов). К дополнительным стимулам, также являющимся материальными, мировая практика (об этом говорит политика компаний в странах с развитой рыночной экономикой) относит: оплату за счет компании транспортных затрат, субсидии на питание, поддержку в оплате расходов на образование, оплачиваемые за счет компа-

нии медицинские обследования, поездки туристического характера в выходные дни и во время отпуска, затраты работодателя на страхование жизни сотрудников и их иждивенцев, страхование от несчастных случаев и т. п.

Социальные, или же моральные, стимулы основаны на нравственных ценностях человека, понимании работником собственного труда как долга перед обществом, осознании значения и полезности данного труда. К представленной категории относят еще побудительные мотивы, связанные с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными его условиями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения [27].

Организационная (административная) мотивация опирается на закрепленное законом право администрации (работодателя) требовать от работников соблюдения принятых правил трудовой деятельности. Основа этого вида мотивации – дисциплина труда, а ее результат – дисциплинарная ответственность, предусматривающая меры воздействия на работника за ненадлежащее исполнение своих обязанностей. Административная мотивация включает и меры поощрения, такие как объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком, награждение Почетной грамотой, занесение в Книгу почета и на Доску почета [26]. Ниже представлена таблица 1.1, раскрывающая содержание материальных, нематериальных и организационных стимулов работников к труду.

К сожалению, на сегодняшний день большинство российских руководителей компаний видят мотивирующую силу труда преимущественно в материальном вознаграждении: они рассматривают материальное поощрение как стимул к работе, не уделяя должного внимания моментам «активизации» другого порядка, к которым относятся и воздействие на людей существующей в компании системы иерархии и коммуникаций, и процессы принятия

решений, и внутрифирменный характер взаимоотношений членов коллектива.

Таблица 1.1

### Материальные, нематериальные и организационные стимулы к труду

Материальные стимулы	Нематериальные стимулы	Организационные стимулы
Денежные: заработная плата поощрительные выплаты единовременные вознаграждения и т. д.	Социальные: престижность труда понимание ценности и полезности труда возможность профессионально-квалификационного роста	Законодательство: соблюдение правил, требований дисциплина труда исполнение обязанностей
Не денежные: транспорт питание медицинская помощь страхование отдых и т. д.	Моральные: Награды уважение сослуживцев  Творческие: возможность самовыражения и самосовершенствования	Административная мотивация: поощрение, выдача премии награждение ценным подарком

Также выделяют такие виды мотивации персонала, как:

- внешняя мотивация (экстрисивная) – мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами [5];

- внутренняя мотивация (интрисивная) – мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Положительная и отрицательная мотивация. Мотивация, основанная на положительных стимулах, называется положительной. Отрицательная мотивация основана на отрицательных стимулах.

Устойчивая мотивация. Устойчивой считается мотивация, которая основана на нуждах человека, так как она не требует дополнительного подкрепления.

«Мотивация» и «стимулирование» – два близких понятия, однако, если понятие «стимул» употребляется в основном для обозначения материального или морального поощрения, то понятие «мотив» используется более широко и охватывает все стороны поведения работника [27].



В деятельности предприятия стимулирование играет огромную роль, так оно направлено на мотивацию работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Прибыль предприятия (организации) не используется только для нужд работодателя, а идет на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда работников играет важную роль для развития экономики страны.

Стимул – внешнее побуждение активности работника, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т.д. Стимулы становятся мотивами в том случае, когда они оказываются объективно значимыми и отвечают потребностям работника, т.е. стимул не тождествен мотиву, хотя в ряде случаев может превращаться в мотив [26].

Стимулы предлагаются человеку в качестве компенсации за его действия. Человек реагирует на многие стимулы, иногда не осознавая этого, т.е. бесконтрольно. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у разных людей, поэтому стимулы должны разрабатываться с учетом действующих потребностей определенной личности.

Существуют монетарные и немонетарные стимулы, причем не все стимулы можно отнести однозначно к одной из этих двух категорий (например, повышение по службе само по себе не является монетарным стимулом, но оно тесно связано с повышением оклада, то есть с монетарным стимулом).

Монетарные стимулы представляют собой не только денежное вознаграждение, которое получает наемный работник за свой труд. Здесь существует еще очень много других важных возможностей [27]:

- 1) денежное вознаграждение – монетарная ответная услуга фирмы за труд наемного работника. Денежное вознаграждение может быть в виде временной оплаты труда (оплата осуществляется за продолжительность ра-

бочего времени; повременную оплату труда часто называют также «окладом») или сдельной оплаты труда (оплата зависит от объема выполненной работы);

2) дополнительно к денежному вознаграждению отдельные или все сотрудники могут участвовать в экономическом успехе предприятия (участие в прибылях предприятия). Для этого разработано много различных форм, например, акции сотрудников предприятия или опционы. Размер участия в прибылях за определенный период зависит, как правило, от характеристик работника (например, продолжительности работы на предприятии) и от размера прибыли предприятия;

3) важным принципом предоставления социальных услуг предприятием является социальная справедливость. Кроме того, их предоставление может способствовать улучшению имиджа предприятия у потенциальных работников или повышать его привлекательность. С правовой точки зрения при этом различают законное регулирование (часто минимальные услуги) и прочие соглашения;

4) рационализаторство на предприятии должно позволить сотрудникам выполнять работы, выходящие за рамки их деятельности. С точки зрения предприятия рационализаторство означает использование потенциала сотрудников, особенно их ноу-хау, по совершенствованию эффективности производства. Вознаграждение зависит от объема выполненных работ, то есть от достигнутой экономической выгоды для предприятия.

На сегодняшний день эффективные стратегии развития мотивации и стимулирования на практике являются одними из самых востребованных, но одновременно одними из трудно разрабатываемых [27].

Главные причины этого заключаются в следующем:

- практическое отсутствие на предприятиях специалистов, владеющих оценочными методиками, которые позволяют периодически получать (в режиме мониторинга) информацию в области мотивации и стимулирования персонала;

- нехватка специалистов, имеющих опыт разработки подобных стратегий. Если обращаться за помощью из вне, то далеко не каждая консалтинговая компания в настоящее время имеет консультантов, компетентных в данной области;

- крайне малое количество оценочных методик открытого характера, позволяющих получать необходимую информацию в области мотивации и стимулирования персонала.

Одним из целесообразных предложений по совершенствованию систем мотивации является создание путем организационных изменений на предприятиях, организациях и учреждениях специальных отделов (групп) мотивации персонала. Разумеется, что такие отделы – не новшество, и они уже успешно функционируют на ряде российских предприятий. Однако, процент таких предприятий совсем не велик. Следовательно, необходимо как можно сильнее и быстрее распространить процесс внедрения таких отделов мотивации [5].

Функции отделов или групп мотивации персонала должны состоять из следующего рода деятельности:

- систематическое изучение мотивации работников различных подразделений предприятия;
- оценка эффективности используемых на предприятии систем и методов стимулирования труда;
- разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования применительно к различным категориям работников предприятия;
- определение и внедрение новых методов стимулирования труд; обоснование новых систем оплаты труда применительно к разным категориям работников предприятия.

Так как механизм стимулирования призван обеспечить интеграцию интересов руководителей предприятий и его работников путем разработки разнообразных форм материального, морального и социального вознаграждения, особое место в этих системах должны занять социально-

психологические методы мотивации и разрабатываемые для этих целей социально-психологические и организационные программы.

Следует отметить, что в современных организациях 75-80% сотрудников имеют сугубо материальные ориентиры, определяющие результативность их работы; в то время как наличие ценностных ориентиров характерно для меньшей части людей [32]. И было бы большой ошибкой забывать о таких сотрудниках.

Таким образом, соблюдая некие правила, руководитель сможет выстроить правильную систему трудовых мотиваций и стимулов, наладить доверительные отношения с коллективом, добиться полной отдачи от сотрудников и, в результате, получить продуктивное и эффективное исполнение должностных обязанностей работников, что незамедлительно в конечном счете приведет к успеху, развитию и процветанию организации, предприятия или учреждения.

## **2. Организационно-экономический анализ деятельности**

### **ООО «Славянка»**

#### **2.1. Краткая характеристика объекта исследования**

ООО «Славянка» зарегистрировано 13 апреля 2004 г. регистратором Инспекция Федеральной Налоговой Службы по г. Белгороду.

Руководитель организации: директор ООО «Славянка» Савенко Светлана Дмитриевна.

Юридический адрес ООО «Славянка» – 309740, Белгородская область, поселок Ровеньки, улица Ленина, 52.

Основным видом деятельности объекта исследования является «Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания», также зарегистрированы 74 дополнительных вида деятельности.

ООО «Славянка» присвоены ИНН 3117004147, ОГРН 1043108201070, ОКПО 71468882.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Устав содержит основные характеристики общества, который представлен в приложении 1.

Общество с ограниченной ответственностью представляет собой объединение нескольких физических или юридических лиц для ведения совместной хозяйственной деятельности. Главное достоинство общества с ограниченной ответственностью заключается в том, что платежеспособность каждого участника по обязательствам общества ограничена суммой, внесенной им в уставный капитал в соответствии с договором.

Оплата за предоставленные услуги осуществляется согласно действующему прейскуранту цен на услуги, утвержденному приказом Генерального директора ООО Гостиница «Славянка». Оплата производится в рублях, наличными денежными средствами, путем безналичного перечисления или с использованием расчетных (кредитных) карт. Поселение в гостиницу «Славянка» производится только после внесения гостем обеспечительного depo-

зита в размере стоимости проживания за весь предполагаемый срок. Вместо внесения обеспечительного депозита может быть произведена приватизация соответствующей суммы по банковской карте гостя.

Плата за проживание взимается в соответствии с единым расчетным часом – 12:00, текущих суток по московскому времени.

В случае предварительного бронирования плата за сутки взимается в размере 100% от стоимости номера, вне зависимости от времени заезда, но не ранее расчетного часа.

Размещение посетителей до расчетного часа в период с 08:00 до 12:00 производится только при наличии свободных и подготовленных номеров.

При размещении гостя в период с 00:00 до 08:00 оплата за период до 12:00 текущих суток взимается в размере платы за половину суток. Плата за половину суток устанавливается в размере суточного тарифа.

При проживании не более суток (24 часов), но не позднее расчетного часа, оплата взимается за сутки, [3, с. 210].

В случае гарантированного бронирования при опоздании на сутки взимается плата за фактический простой номера, но не более чем за 1 сутки.

При опоздании более чем на сутки, бронь аннулируется. В этом случае размещение в гостинице «Славянка» производится в порядке общей очереди при наличии номеров. Администрация гостиницы «Славянка» оставляет за собой право взять оплату за фактический простой номера, но не более чем за 1 сутки [15].

В случае задержки выезда плата за проживание взимается в следующем порядке:

- не более 6-ти часов после расчетного часа (с 12:00 до 18:00) – плата за 1/4 текущих суток;
- свыше 6 часов после расчетного часа – плата за полные сутки.

Гостиница имеет право аннулировать негарантированное бронирование после 18:00 даты заезда по московскому времени.

За проживание одного ребенка в возрасте до 7-ми лет (включительно) в одном номере с родителями без предоставления отдельного места плата не взимается.

Дополнительная кровать предоставляется только по согласованию с администрацией гостиницы и оплачивается согласно действующему прейскуранту цен, утвержденного приказом директора ООО гостиница «Славянка» [17].

При выезде из гостиницы посетителей производится окончательный расчет за предоставленные основные и дополнительные услуги.

Посещение проживающих в гостинице третьими лицами разрешается с обоюдного согласия администрации гостиницы и проживающих посетителей. Пребывание в номере посетителей разрешено до 23:00.

Смена постельного белья и полотенец производится один раз в три дня. По просьбе посетителя, за дополнительную плату, может быть произведена внеплановая замена белья [15].

Гостиница оказывает посетителям дополнительные услуги за плату по желанию в соответствии с перечнем и реестром цен на дополнительные услуги.

Гостиница не несет ответственности за работу городских служб (аварийное отключение электрической и тепловой энергии, водоснабжения).

Гостиница предоставляет посетителям без дополнительной оплаты следующие виды услуг:

- наличие в номере предметов санитарно-гигиенического оснащения номера;
- смена постельного белья и полотенец не реже одного раза в три дня;
- наличие в номере телевизора;
- наличие в номере холодильника;
- наличие в номере телефона;
- вызов скорой помощи;
- пользование медицинской аптечкой;

- доставка в номер корреспонденции по её получении;
- пользование сейфом на стойке администратора (взимается залог за ключ);
- беспроводной доступ к Интернет;
- вызов такси;
- справочная информация по городу.

Гостиница вправе произвести замену предоставленного посетителям номера или места в гостинице и требовать незамедлительного освобождения, ранее занимаемого посетителем помещения в случае выявления необходимости осуществления в занимаемых посетителем помещениях экстренных ремонтных, санитарно-эпидемиологических и иных мероприятий, направленных на устранение причин, создающих угрозу или препятствующих их нормальному (качественному и безопасному) использованию [21].

Гостиничное предприятие, в соответствии со статьей 925 ГК РФ отвечает за сохранность вещей потребителя, а также несет ответственность за вред, причиненный жизни, здоровью и имуществу потребителя вследствие недостатков при оказании услуг, а также несет ответственность за вред, причиненный жизни, здоровью или имуществу потребителя вследствие недостатков при оказании услуг, а также компенсирует моральный вред, причиненный потребителю нарушением прав потребителя.

Директору гостиницы подчиняются:

1. Административная служба;
2. Бухгалтер;
3. Хозяйственная служба;
4. Инженерная служба.

Организационная структура гостиничного предприятия определяется назначением гостиницы, ее местоположением, спецификой гостей и другими факторами. Она является отражением полномочий и обязанностей, возложенных на каждого ее работника [18].



В гостиничной структуре можно выделить службу приёма и размещения гостей, административно-хозяйственную службу и службу безопасности. Остановимся на характеристике этих подразделений и, соответственно, на деятельности персонала, выполняющего основные виды деятельности, связанные с предоставлением гостиничных услуг. На рисунке 2.1. представлена организационная структура гостиницы ООО «Славянка».



Рис. 2.1. Организационная структура гостиницы ООО «Славянка»

Директор является первым лицом и имеет все необходимые полномочия, в гостинице он играет роль капитана корабля. Директор задает стиль отеля.

У директора две главные задачи:

- во-первых, он должен так управлять отелем, чтобы полностью удовлетворять все пожелания гостя и тем самым привлечь его повторно посетить гостиницу;

- во-вторых, он должен выполнить свои обязанности, обеспечив прибыльность гостиницы [6].

Директор осуществляет ежедневное оперативное руководство персоналом гостиницы, контролирует работу подчиненных и решает все возникающие проблемы. Вместе с этим он должен обеспечить и стратегические задачи управления.

Должностные обязанности администратора гостиницы:

- обеспечивает работу по эффективному и культурному обслуживанию клиентов, созданию для них комфортных условий;

- осуществляет контроль за своевременной подготовкой номеров к приему прибывающих в гостиницу, соблюдением чистоты в гостинице, регулярной сменой белья в номерах, сохранностью имущества и оборудования;
- информирует проживающих в гостинице о предоставляемых дополнительных платных услугах, принимает заказы на их выполнение и контролирует их исполнение;
- принимает и оформляет необходимые документы;
- осуществляет контроль за исполнением работниками указаний руководства организации;
- контролирует соблюдение работниками организации трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены;
- рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием клиентов и проводит соответствующие организационно-технические мероприятия;
- информирует руководство организации об имеющихся недостатках в обслуживании клиентов, принимает меры к их ликвидации [32].

#### Должностные обязанности бухгалтера:

- выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций (учет основных средств, товарно-материальных ценностей, результатов хозяйственно-финансовой деятельности, а также за предоставленные услуги и т.п.);
- участвует в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов;
- осуществляет прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета и подготавливает их к счетной обработке;

- отражает на счетах бухгалтерского учета операции, связанные с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств;

- производит начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы рабочих и служащих, других выплат и платежей, а также отчисление средств на материальное стимулирование работников предприятия и т.д.

Хозяйственная служба или служба эксплуатации номерного фонда. Горничные несут ответственность за чистоту всего отеля и его номеров. Старшая горничная отвечает за уборку номеров на одном или нескольких этажах. Хозяйственная служба (Housekeeping Department) имеет прямую связь со службой приема и с инженерной службой [17].

Хозяйственная служба ежедневно сверяет свои данные о номерах с данными службы приема. Сообщения службы приема о выписке гостя из номера фиксируются в соответствующей графе журнала хозяйственной службы. В другой графе журнала записывается фамилия горничной, которой поручена уборка номера. По окончании уборки в журнале делается соответствующая отметка. О готовности номера сообщается в службу приема. Горничные (maids) обычно работают в две смены: с 7.00 до 15.00 и с 15.30 до 22.00. Норма на одну горничную составляет 11-18 номеров за смену в зависимости от классности отеля, размера номеров и типа уборки (полная уборка после выезда клиента или частичная для занятого номера). Для уборки всех помещений гостиницы разработаны подробнейшие инструкции.

Инженерная служба. Важная задача инженерной службы – обеспечение пожарной безопасности. Основные причины пожара в отеле: курильщики, неисправное электро и кухонное оборудование, возгорание мусора. Система пожарной безопасности включает в себя систему пожарной сигнализации во

всех помещениях отеля, средства пожаротушения (пожарные рукава, огнетушители и т. д.), средства эвакуации (пожарные лестницы), а также регулярные мероприятия по обучению персонала. Все номера необходимо обеспечить схемами эвакуации при пожаре. Все сотрудники отеля должны твердо знать свои действия в случае пожара. Первое, что должен делать любой сотрудник при обнаружении пожара – нажать кнопку пожарной сигнализации. Далее действия по регламенту: кто-то тушит, кто-то эвакуирует постояльцев. Во всех случаях нужно сохранять спокойствие, не создавать панику, не бежать, а идти, не пользоваться лифтом, а только по лестницам; если пути эвакуации отрезаны, закрыть дверь помещения, занавесить его мокрым одеялом и в окно подавать сигналы пожарным [17].

Служба безопасности создается для защиты гостей, их имущества и имущества отеля от возможного вреда со стороны разного рода криминальных элементов. Причем в понятие имущество отеля включается и такой элемент, как его репутация.

Пожарная безопасность: гостиница соответствует требованиям пожарной безопасности по ППБ 01 и имеет сертификат пожарной безопасности.

Системы пожарной безопасности характеризуется уровнем обеспечения пожарной безопасности людей и материальных ценностей, а также экономическими критериями эффективности этих систем для материальных ценностей, с учетом всех стадий (научная разработка, проектирование, строительство, эксплуатация) жизненного цикла объектов и выполнять одну из следующих задач:

- исключать возникновение пожара;
- обеспечивать пожарную безопасность людей;
- обеспечивать пожарную безопасность материальных ценностей;
- обеспечивать пожарную безопасность людей и материальных ценностей одновременно [17].

В гостинице имеются системы пожарной безопасности, направленные на предотвращение воздействия на людей опасных факторов пожара, в том числе их вторичных проявлений на требуемом уровне.

Общие ориентиры: в здании гостиницы имеются аварийные выходы, лестницы, хорошо заметные информационные указатели для обеспечения свободной ориентации, как в обычной, так и в чрезвычайной ситуациях (СНиП 2.08.02). Все запасные выходы и маршруты эвакуации клиентов четко обозначены, а в каждом номере и во всех общественных местах находится наглядная информация о запасных выходах, маршрутах и ближайшей системе пожарной сигнализации [7].

Системы противопожарной защиты: средства размещения оборудованы системами противопожарной защиты, оповещения, средствами защиты от пожара в соответствии с ППБ 01.

Если в основе качественной классификации комплексного обслуживания лежит качество гостиничного размещения (разряд гостиницы, категория номера), то различия между пансионом, полупансионом и категорией «ночлег и завтрак» определяются прежде всего набором ресторанных услуг. Так, полный пансион включает место в гостинице плюс трехразовое питание (завтрак, обед, ужин), полупансион - место в гостинице плюс двухразовое питание (завтрак плюс обед или ужин) [7].

Все эти категории могут дополняться другими услугами: встречи, проводы, трансферы, экскурсии и т.д., что придает продукту окончательные потребительские свойства, соответствующие тому или иному целевому спросу.

В зарубежной практике расходы туристов на оплату основных и дополнительных услуг составляют от 60 до 40 %. Это соотношение, разумеется, достигается за счет исключительно развитой инфраструктуры производства услуг в местах пребывания иностранных туристов (кафе, бары, диско-клубы, и т.п.).

Цена номера (места в номере), а также форма его оплаты устанавливается исполнителем, то есть администрацией гостиницы. Гостиницы разных

категорий включают в стоимость проживания различный набор услуг. Данный набор определяется требованиями, установленными стандартами для соответствующей категории гостиниц. Одни и те же услуги для гостиниц одной категории являются дополнительными, а для другой – обязательными, которые включаются в стоимость проживания. Таким образом, исходя из уровня гостиницы, исполнитель самостоятельно определяет перечень услуг, которые входят в цену номера [17].

Номерной фонд гостиницы представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Номерной фонд гостиницы ООО «Славянка»

Категория Номера	Стоимость Размещения	Количество номеров
1- местный (эконом)	1200	8
1- местный (стандарт)	1500	7
2- местный (эконом)	2000	6
2- местный (стандарт)	2200	5
Люкс	2500	4
Итого	30	30

Стоит отметить, что существует перечень услуг, которые исполнитель обязан предоставить потребителю бесплатно, независимо от категории гостиницы:

- вызов скорой помощи;
- пользование медицинской аптечкой;
- доставка в номер корреспонденции по ее получении;
- побудка к определенному времени;
- предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов.

Плата за проживание в гостинице «Славянка» взимается в соответствии с единым расчетным часом – с 12 часов текущих суток по местному времени.

При размещении до расчетного часа плата за проживание с клиента не взимается [17].

При выезде клиент обязан освободить номер гостиницы в 12 часов в день отъезда. Если клиент задерживается с выездом, то плата за проживание взимается в зависимости от просрочки в следующем порядке:

- не более 6 часов после расчетного часа - почасовая оплата;
- от 6 до 12 часов после расчетного часа - плата за половину суток;
- от 12 до 24 часов после расчетного часа - плата за полные сутки (если нет почасовой оплаты).

В том случае, если клиент намерен остановиться в гостинице на срок не более суток (24 часа), то плата за проживание с него взимается за полные сутки (независимо от расчетного часа) [12].

Цена гостиничных услуг зависит еще и от комфортности условий проживания, предоставляемых потребителю. Как правило, за определенные условия размещения (одноместное, двухместное, люкс) в определенной категории номеров администрация гостиницы устанавливает так называемые базовые цены, рассчитанные за сутки проживания (без скидок).

Кроме того, в гостинице «Славянка», как и во всех других гостиницах, предусмотрены специальные цены, которые предусматривают скидки по сравнению с базовыми ценами. Специальные цены фиксируются в отдельных прейскурантах. Эти цены, как правило, применяются для следующих категорий:

- группы граждан более десяти человек;
- постоянные гости;
- размещение на неполный день и т.п.

Гостиница ООО «Славянка» обладает достаточным количеством номеров, способна обслуживать одновременно большое количество гостей, работает стабильно, почти все время имеет хорошую заполняемость, связано это, прежде всего с тем, что расположена в центре поселка.

## 2.2. Анализ кадрового потенциала ООО «Славянка»

Одним из компонентов кадрового потенциала гостиницы является образование. Рассмотрим этот компонент в системе понятие кадрового потенциала на примере гостиницы ООО «Славянка» (рис. 2.1). Данные по гостинице представлены за 2016 отчетный год.

Высшее образование имеет в основном административно-управляющий персонал, среднее – обслуживающий персонал, что весьма закономерно, т.к. уровень выполняемой работы предъявляет свои требования к качеству образования сотрудников. Работа управляющего персонала отличается, главным образом, по сложности, по наличию ответственности в принятии решений, по масштабам, и по многим другим характеристикам [32].

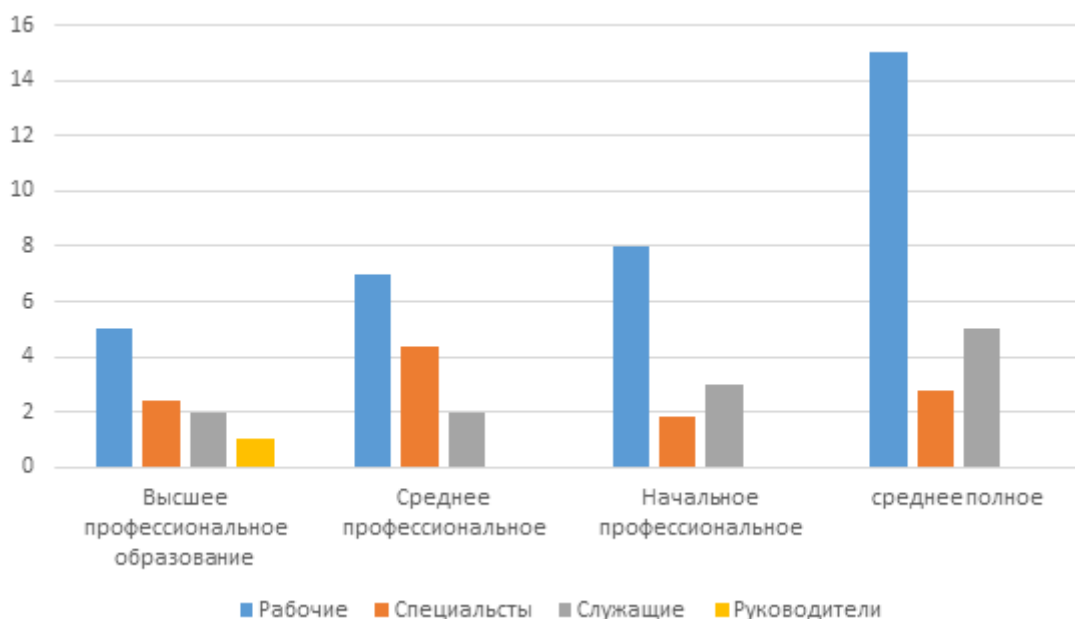


Рис. 2.1. Кадровый потенциал гостиницы – образование на примере ООО «Славянка»

Из данных, представленных в диаграмме, можно сделать следующие выводы:

- директор данной гостиницы имеет высшее образование (1 человек).
- Большинство специалистов тоже имеют высшее образование (5 человек);



- большинство рабочих (7 человек) имеют среднее специальное образование и начальное профессиональное (8 человека);
- почти все рабочие имеют как минимум полное среднее образование (15 человек).

Ниже приведём пример профессионального обучения персонала в этой же гостинице.

Таблица 2.1

Пример профессионального обучения персонала в гостинице

ООО «Славянка», 2016 год

Категория	Всего по списку, чел.	Повысили квалификацию	Прошли профессиональную подготовку	Прошли обучение на краткосрочных курсах
Директор	1	1	1	1
Администраторы	6	3	1	2
Бухгалтер	2	1	1	-
Хозяйственная служба	9	2	4	2
Инженерная служба	5	1	2	1
ИТОГО:	23	8	9	6

Приведем пример профессионального обучения персонала гостиницы. Анализ таблица 2.1, показывает, что за 2016 год прошли обучение 23 сотрудника, что составило 19,2% от всего кадрового состава гостиницы. Из них 9 сотрудников (4,5%) повысили свою квалификацию, 4 сотрудников (1%) прошли профессиональную подготовку (4 сотрудников), 6 сотрудников прошли обучение на краткосрочных курсах (5%). В целях повышения качества обслуживания были проведены мастер-классы и семинары «Управление персоналом в отеле», «Сервис продаж в отеле» для сотрудников службы номерного фонда, приема и размещения, отдела кадров, в которых принимало участие 6 человек [23].

Рассмотрим структуру персонала гостиницы по возрасту (рис. 2.2). Изучив предоставленные данные, можно сделать выводы о том, что

наибольший процент работников находится в возрастном промежутке от 20 до 30 лет, что говорит о молодом коллективе, работающем в гостинице.

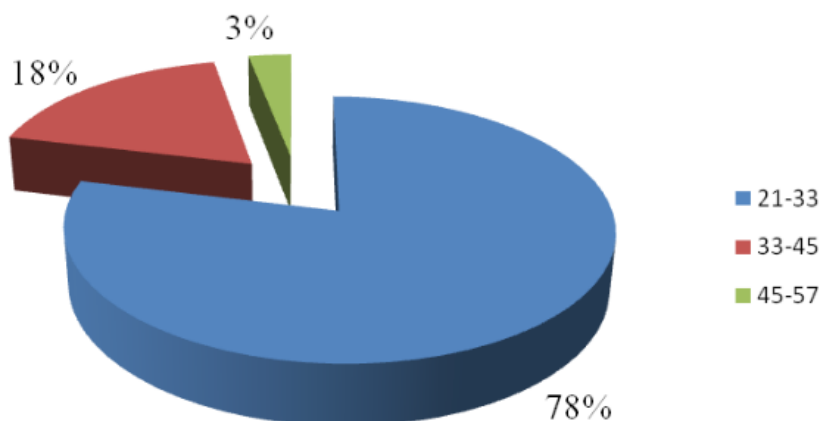


Рис. 2.2. Характеристика персонала по возрасту

Около 70% работников – люди в возрасте от 21 до 33 лет (наиболее продуктивный и трудоспособный период жизни человека).

Рассмотрим анализ персонала по стажу (рис. 2.3). Анализ персонала гостиницы по стажу показал, что большую долю работающих 61% составляют люди, проработавшие больше 3 лет, что является весьма положительным фактором.

Более того, на предприятии есть рабочие, которые проработали в гостиничном бизнесе более 6 лет, одним из таких людей является директор самой гостиницы, на своей должности директора она находится уже около 10 лет [24].

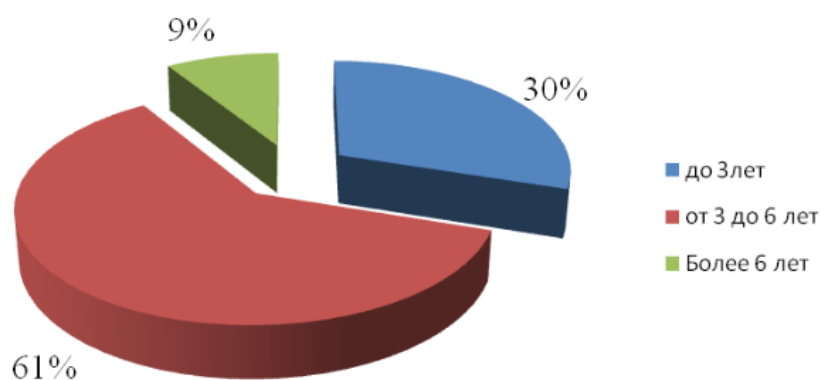


Рис. 2.3. Характеристика персонала по стажу работы

Изучив данные состава работников по категориям (рис.2.4), можно сделать следующие выводы, что на предприятии большее количество человек занимают обслуживающий персонал – 15 человека доля которого составляет – 49%.

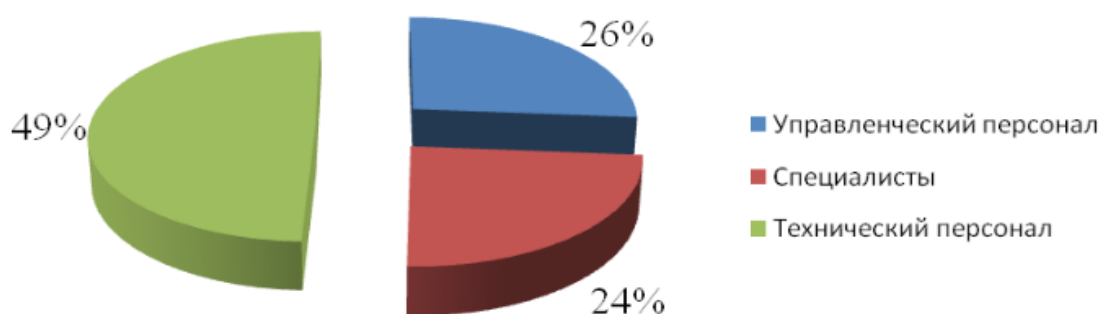


Рис. 2.4. Качественный состав работников по категориям

Управленческий персонал гостиницы в состав которого входят директор, администраторы – 4 человек, что есть 26 % от общей доли персонала в организации [24].

Что касается специалистов, это прежде всего работники службы пожарной безопасности и т.п. то их всего 3 человек, доля которых составляет 24%.

Если рассматривать структуру персонала по половому признаку (рис. 2.5), то она в целом стандартна по данным статистики высшее звено управления состоит в основном из мужчин, среднее звено управления характеризуется паритетным соотношением мужчин и женщин, или преобладают женщины, низшее звено – в зависимости от специфики деятельности организации [17]. Большинство обслуживающего персонала – женщины. Но в таких отделах как, например, служба безопасности, инженерный отдел, весь состав – мужчины.



Рис. 2.5. Характеристика персонала по гендерному признаку

Что касается ООО «Славянка», то здесь управляющую должность занимает женщина. В целом на предприятии 10 мужчин и 13 женщин, что в удельном весе составляет 53% и 46%.

Требования к обслуживающему персоналу гостиницы можно условно разделить на 4 группы:

1) квалификация:

- весь обслуживающий персонал и руководители должны пройти профессиональную подготовку;

- знание иностранного языка;

2) поведение:

- персонал гостиницы должен уметь создавать на предприятии атмосферу гостеприимства;

3) медицинские требования:

- персонал гостиницы должен проходить периодическое медицинское освидетельствование для получения соответствующего сертификата;

4) униформа:

- персонал гостиницы, вступающий в контакт с гостями, должен носить форменную одежду, в ряде случаев включающую личный значок с указанием имени и фамилии. Форма должна быть всегда чистой и в хорошем состоянии.

Работники гостиницы должны быть внешне аккуратными, вежливыми, внимательными и предупредительными в отношении посетителей – это правило, которое следует неукоснительно соблюдать. Но специфика гостиничного дела такова, что добросовестного выполнения своих обязанностей недостаточно. Профессиональное мастерство гостиничных работников определяется высокой культурой обслуживания, куда входит и тактичность, и доброжелательность, и знание психологии, и умение соблюдать нормы международного этикета, и многое другое [32].

Профессиональные стандарты (квалификационные требования) утверждены постановлением Министерства труда и социального развития Российской Федерации № 8 от 17 мая 1999 г. Они предназначены для решения вопросов, связанных с обеспечением эффективной системы управления персоналом и качеством труда, регулированием трудовых отношений в организациях независимо от форм собственности.

Квалификационные требования являются нормативными документами, предназначенными для определения должностных обязанностей работников [21].

### 2.3. Экономический анализ деятельности ООО «Славянка»

Анализ финансово-хозяйственной деятельности складывается из анализа финансового состояния предприятия и анализа его хозяйственной деятельности. Анализ хозяйственной деятельности включает в себя анализ основных средств, оборотных средств и анализ трудовых ресурсов предприятия. Проведем анализ основных показателей деятельности ООО «Славянка» (табл. 2.2).

Таблица 2.1

Показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Славянка» за 2015-2016 годы (тыс. руб.)

№	Показатель	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+; -)	Темп роста, %
1	Среднегодовая стоимость основных средств	139040	183119,5	44079,5	131,7
2	Выручка от продажи	39183	64003	24820	163,3
3	Себестоимость продаж	33653	52669	19016	156,5
4	Коммерческие расходы	6682	8097	1415	121,2
5	Прибыль от продаж	1152	3237	4389	281,0
6	Среднегодовая стоимость денежных средств	12908	23790	10882	184,3
7	Численность работающих, чел.	88	90	2	102,3
8	Среднегодовая стоимость запасов	21571,5	23642,5	2071	109,6
9	Фондоотдача, руб. (2/1)	0,28	0,35	0,07	125,0
10	Уровень управленческих расходов, % $((3+4)/2*100)$	17,05	12,65	- 4,4	74,2
11	Рентабельность продаж, % $(5/2*100)$	2,94	5,06	8	172,1
12	Оборачиваемость денежных средств, раз (2/6)	3,04	2,69	- 0,35	88,5
13	Средняя выработка работников (2/7)	445,26	711,14	265,88	159,7
14	Оборачиваемость запасов, раз (2/8)	1,82	2,71	0,89	148,9

По данным таблицы 2.1 сделаем следующие выводы. Выручка от продажи ООО «Славянка» возросла в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 24820 тыс. руб., или на 63,3%. При этом среднегодовая стоимость основных

фондов увеличилась на 44079,5 тыс. руб., или на 31,7%. Меньшее повышение среднегодовой стоимости основных фондов по сравнению с приростом выручки (соответственно 131,7% < 163,3%) говорит о росте эффективности их использования.

Эффективность использования основных фондов характеризует показатель фондоотдачи. В 2017 году она составила 0,35 руб., что больше показателя прошлого года на 0,07 руб., или на 25%. Следовательно, с каждого рубля, вложенного в основные фонды, стало «отдаваться» больше средств в виде выручки. Это говорит о повышении эффективности использования основных фондов [17].

Коммерческие расходы составили в 2016 году 8097 тыс. руб., что выше показателя прошлого года на 1415 тыс. руб., или на 21,2%. То есть налицо перерасход коммерческих расходов в абсолютной сумме. В % к обороту уровень расходов снизился на 4,4% и составил 12,65%. Следовательно, можно сделать вывод об эффективном расходовании средств предприятия.

Прибыль от продаж была равной в 2017 году 3237 тыс. руб., что выше показателя 2016 года на 4389 тыс. руб. (в 2015 году был убыток от продаж). Прирост прибыли выражается в повышении рентабельности продаж на 8%, которая составила в 2017 году 5,06%. Следовательно, каждые 100 руб. выручки стали в себе содержать больше прибыли, что свидетельствует о повышении эффективности и конкурентоспособности деятельности ООО «Славянка» [12].

Среднегодовая сумма денежных средств составила в 2017 году 23790 тыс. руб., что выше показателя прошлого года на 10882 тыс. руб., или на 84,3%. Однако при этом отрицательно оценивается уменьшение скорости оборота денежных активов на 0,35 раза, или на 11,5%, она составила 2,69 раза. Следовательно, медленнее стали оборачиваться денежные средства на предприятии, что не приносит ему дополнительную выручку и прибыль.

Численность работников повысилась на 2 чел., или на 2,3%, и составила 90 чел. При этом средняя их выработка повысилась на 265,88 тыс. руб.,

или на 59,7%, и стала равной 711,14 тыс. руб. Можно сделать вывод о повышении эффективности использования трудовых ресурсов [22].

Среднегодовая стоимость запасов в 2017 году составила 23642,5 тыс. руб., что больше показателя 2016 года на 2071 тыс. руб., или на 9,6%. Меньший рост запасов по сравнению с ростом выручки (соответственно  $109,6% < 163,3%$ ) привел к повышению количества оборотов запасов в отчетном периоде на 0,89 раза, или на 48,9%. Скорость обращения запасов составила 2,71 раза. Быстрее обновляются запасы, что приносит дополнительную сумму выручки и прибыли ООО «Славянка».

Таким образом, можно сделать вывод:

- деятельность ООО «Славянка» достаточно эффективна, что подтверждается ускорением оборачиваемости запасов, повышением эффективности использования трудовых ресурсов и основных фондов, ростом рентабельности продаж как признака усиления конкурентоспособности субъекта хозяйствования;

- однако есть негативные моменты, как-то: снижение оборачиваемости денежных средств, перерасход управленческих расходов в абсолютной сумме.

Необходимо проанализировать показатели финансового состояния предприятия как результаты проводимого на предприятии финансового планирования [22].

Основу финансового анализа составляет анализ финансовой отчетности предприятия. Финансовая отчетность – важный источник информации для принятия хозяйственных решений.

В рыночных условиях бухгалтерская отчетность из конечного продукта информационной деятельности на предприятии превращается в исходные данные дальнейших аналитических расчетов.

Анализ финансового состояния будет проведен за 2016-2017 годы.



Основой финансовой устойчивости являются рациональная организация и использование оборотных средств, а в целом достаточная платежеспособность как способность предприятия погашать свои долги.

Данные для анализа состава и размещения активов ООО «Славянка» за 2016-2017 годы представлены в таблице 2.2. По данным таблицы 2.2. видно, что активы ООО «Славянка» повысились за отчетный период на 113212 тыс. руб. Средства в активах были размещены следующим образом: основные средства – 177116 тыс. руб., или 61,01%; нематериальные активы – 724 тыс. руб., или 0,25%; прочие внеоборотные активы – 37745 тыс. руб., или 13%; оборотные активы – 74713 тыс. руб., или 25,74%.

Таблица 2.2

Состав и размещение активов ООО «Славянка» за 2016-2017 годы (тыс. руб.)

Активы	На начало 2016 года		На начало 2017 года		Отклонение	
	Сумма	уд. вес, %	сумма	уд. вес, %	сумма	уд. вес, %
1. Внеоборотные активы	-	-	-	-	-	-
Нематериальные активы	95	0,05	724	0,25	629	0,20
Прочие внеоборотные активы	12464	7,04	37745	13,00	25281	5,96
Итого по разделу 1	113523	64,11	215585	74,26	102062	10,16
2. Оборотные активы						
Запасы	23225	13,12	19918	6,86	3307	6,25
Дебиторская задолженность	22352	12,62	28754	9,90	6402	2,72
Денежные средства	16279	9,19	9537	3,29	6742	5,91
Прочие оборотные активы	1707	0,96	16504	5,69	14797	4,72
Основные средства	100964	57,01	177116	61,01	76152	4,00
Итого по разделу 2	63563	35,89	74713	25,74	11150	10,16
БАЛАНС	177086	100,00	290298	100,00	113212	0,00

Негативным моментом является повышение доли внеоборотных активов в общей стоимости имущества на 4%, она составила на конец 2016 года 61,01%. Это говорит о большие вложения в иммобилизованные активы, что свидетельствует о снижении ликвидности баланса [22].

Таблица 2.3

Состав и размещение активов ООО «Славянка» за 2016-2017 годы (тыс. руб.)

Активы	На начало 2016 года		На начало 2017 года		Отклонение	
	Сумма	уд. вес, %	сумма	уд. вес, %	сумма	уд. вес, %
1. Внеоборотные активы	-	-	-	-	-	-
Нематериальные активы	724	0,25	2287	0,41	1563	0,16
Основные средства	177116	61,01	189123	33,50	12007	27,51
Прочие внеоборотные активы	37745	13,00	223360	39,56	185615	26,56
Итого по разделу 1	215585	74,26	414770	73,46	199185	0,80
2. Оборотные активы		0,00		0,00	0	0,00
Запасы	19918	6,86	27367	4,85	7449	2,01
Дебиторская задолженность	28754	9,90	81033	14,35	52279	4,45
Денежные средства	9537	3,29	38043	6,74	28506	3,45
Прочие оборотные активы	16504	5,69	3376	0,60	13128	5,09
Итого по разделу 2	74713	25,74	149819	26,54	75106	0,80
БАЛАНС	290298	100,00	564589	100,00	274291	0,00

По данным таблицы 2.3, активы ООО «Славянка» повысились за 2016 год на 274291 тыс. руб. Средства в активах были размещены следующим образом: основные средства – 189123 тыс. руб., или 33,5%; нематериальные активы – 2287 тыс. руб., или 0,41%; прочие внеоборотные активы – 223360 тыс. руб., или 39,56%; оборотные активы – 149819 тыс. руб., или 26,54%.

Положительно оценивается снижение доли внеоборотных активов в общей стоимости имущества на 0,8%, она составила в 2017 году 73,46%. Это говорит о большие вложения в иммобилизованные активы, что свидетельствует о недостаточной ликвидности баланса. В оборотных активах повысилась доля дебиторской задолженности на 4,45%, она стала равной 14,35%, а в сумме составила 81033 тыс. руб. Это не очень хорошо характеризует ликвидность баланса, так как эти средства не работают на предприятие. Повышение доли денежных средств на 3,45% свидетельствует о рост абсолютной лик-

видности, что положительно характеризует изменения структуры актива баланса [13].

В целом по оборотным активам произошло увеличение суммы на 75106 тыс. руб. Это свидетельствует о больших вложениях предприятия также и в оборотные активы. На это повлияло повышение дебиторской задолженности в отчетном периоде на 52279 тыс. руб. по причине прироста долгов дебиторов, что оценивается отрицательно. Также прирост суммы запасов на конец 2016 года на 7449 тыс. руб. не очень положительно характеризует изменения в структуре оборотных активов, так как данная статья является наименее ликвидной [12]. По самым быстрореализуемым активам – денежным средствам – произошло увеличение против показателя на начало года в общей сумме на 28509 тыс. руб. Это свидетельствует о росте ликвидности баланса ООО «Славянка». В структуре источников средств выделяют собственные и заемные средства; последние, в свою очередь, разделяются на долгосрочные и краткосрочные. Пассив укрупненного баланса представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Пассив укрупненного баланса ООО «Славянка» за 2015-2016 годы (тыс. руб.)

ПАССИВ	На начало 2015 года	На начало 2016 года	На начало 2017 года	Отклонение	
				Начало 2015/на чало 2016	Начало 2016/нача ло 2017
1. Капитал и резервы	-	-	-	-	-
Уставный капитал	10	10	10	0	0
Нераспределенная при- быль	139369	189949	219311	50580	29362
Итого по разделу 1	139379	189959	219321	50580	29362
2. Долгосрочные обяза- тельства	0	0	0	0	0
3. Краткосрочные обяза- тельства	-	-	-	-	-
Заемные средства	8200	24300	45123	16100	20823
Кредиторская задолжен- ность	29507	76039	300145	46532	224106
Итого по разделу 3	37707	100339	345268	62632	244929
БАЛАНС	177086	290298	564589	113212	274291

Из данных таблицы видно, что пассив баланса ООО «Славянка» представлен всеми видами источников средств. Наблюдается повышение в отчетном периоде общей суммы собственного капитала на 50580 тыс. руб. в 2015 году и на 29362 тыс. руб. в 2016 году. На это повлияло в большей степени повышение суммы нераспределенной прибыли в 2015 году на 59580 тыс. руб. и в 2016 году на 29362 тыс. руб. Такая динамика оценивается положительно, т.к. рост суммы нераспределенной прибыли ведет к увеличению возможностей для расширенного производства. Налицо прирост финансовой устойчивости предприятия [9].

Долгосрочных обязательств у предприятия не было.

По ООО «Славянка» в 2015 году сумма краткосрочных обязательств возросла на 62632 тыс. руб. по причине увеличения краткосрочных заемных средств на 16100 тыс. руб. и кредиторской задолженности на 46532 тыс. руб.

Однако в 2016 году общая сумма краткосрочных пассивов возросла на 244929 тыс. руб., на что оказал влияние в большей степени рост кредиторской задолженности на 224106 тыс. руб., а также заемных средств на 20823 тыс. руб. Это можно оценить отрицательно, так как повышение краткосрочных обязательств влечет уменьшение финансовой устойчивости ООО «Славянка».

В итоге, можно констатировать факт роста выручки от продажи в 2016 году на 63,6% при росте валюты баланса на 94,5%. Это свидетельствует о нерациональном расходовании средств, так как большие вложения капитала приносят меньшую выручку.

Залогом выживаемости и основой стабильности положения предприятия служит его устойчивость.

Финансово устойчивым в рыночной экономике является такой хозяйствующий субъект, который за счет собственных средств покрывает средства, вложенные в активы (основные фонды, нематериальные активы, оборотные средства), не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности и расплачивается в срок по своим обязательствам [14].

В таблице 2.6. Представлена структура источников формирования имущества. По данным таблицы можно отметить следующее.

За рассматриваемый период произошло уменьшение доли капитала и резервов: в 2015 году на 13,27%, в 2016 году – на 26,59%, она стала равной 38,85%. Следовательно, менее 50% имущества предприятия принадлежит собственникам, что отрицательно характеризует финансовую устойчивость.

Таблица 2.5

## Структура пассивов ООО «Славянка» за 2015-2016 годы (% к итогу)

Показатели	На начало 2015 года	На начало 2016 года	На начало 2017 года	Отклонение	
				2016г. к 2015 г.	2017г. к 2016 г.
Капитал и резервы	-	-	-	-	-
Уставный капитал	0,01	0,003	0,002	0,002	0,002
Нераспределенная прибыль	78,70	65,43	38,84	13,27	26,59
Итого по разделу	78,71	65,44	38,85	13,27	26,59
Долгосрочные обязательства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Краткосрочные обязательства	-	-	-	-	-
Заемные средства	4,63	8,37	7,99	3,74	0,38
Кредиторская задолженность	16,66	26,19	53,16	9,53	26,97
Итого по разделу	21,29	34,56	61,15	13,27	26,59

Такое значительно уменьшение произошло под воздействием значительного снижения доли нераспределенной прибыли на 26,59% в 2016 году. Отрицательной оценки заслуживает повышение доли краткосрочных обязательств на 13,27% в 2015 году и на 26,59% в 2016-2017 годах по причине значительного роста доли кредиторской задолженности: на 9,53% в 2015 году и на 26,97% в 2016 году. Это свидетельствует о повышении финансовой зависимости предприятия от кредиторов.

Таким образом, проведенный анализ баланса позволяет сделать следующие выводы:

- положительно оценивается снижение доли внеоборотных активов в общей стоимости имущества на 0,8%, она составила на конец 2016 года

73,46%. Это говорит о больших вложения в иммобилизованные активы, что свидетельствует о недостаточной ликвидности баланса, однако большая часть средств вложена в дебиторскую задолженность, что говорит об их иммобилизации и заслуживает отрицательной оценки;

- отрицательно также можно оценить повышение доли краткосрочных обязательств на 13,27% в 2015 году и на 26,59% в 2016 году по причине значительного роста доли кредиторской задолженности: на 9,53% в 2015 году и на 26,97% в 2016 году. Это свидетельствует о повышении финансовой зависимости предприятия от кредиторов.

Следовательно, для предприятия очень актуальной является проблема управления дебиторской и кредиторской задолженностью.

Необходимо рассмотреть, как данные изменения в балансе ООО «Славянка» повлияли на его финансовую устойчивость, платежеспособность, деловую активность и рентабельность деятельности.

В условиях рыночной экономики хозяйствующий субъект самостоятельно распоряжается своими собственными и привлеченными средствами [15].

Обобщающим показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат, который определяется в виде разницы величины источников средств и величины запасов, и затрат.

Следовательно, по данным таблицы можно характеризовать финансовое состояние ООО «Славянка» как кризисное, при котором хозяйствующий субъект находится на грани банкротства, так как в этой ситуации денежные средства, краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги) и дебиторская задолженность даже размера его кредиторской задолженности не покрывают [17].

### 3. Развитие трудовой мотивации работников ООО «Славянка»

#### 3.1. Разработка методики и анализ результатов социологического опроса

В настоящее время выбор инструмента для диагностики мотивации труда весьма ограничен. Методики, часто используемые на практике, исследуют, как часто определяют авторы, мотивационный потенциал или мотивационную сферу личности в целом, не рассматривая структуру и степень выраженности отдельных мотивов. Это обуславливает цель данного исследования – разработать инструмент для комплексной диагностики мотивации трудовой деятельности, который позволит оценить, как сложную многокомпонентную структуру мотивации личности, так и мотивационный потенциал.

Процесс разработки методики включает следующие этапы: проведение эмпирического обоснования методики – выделение поведенческих индикаторов, разработка заданий теста, проведение анализа заданий на дискриминативность, проверка опросника на валидность и надежность, стандартизация. Каждый этап разработки опросника является самостоятельной задачей исследования.

Методологической основой опросника послужила структура трудовой мотивации, представленная в работах М.В. Прохоровой, Ф. Херцберга, Д. МакКлелланда.

Итак, для установления важных особенностей трудовой мотивации персонала в ООО «Славянка» проведено анкетирование (приложение 2), в котором приняли участие 23 человека, администраторы гостиницы, горничные и другой персонал.

На основе проведения данного анкетирования необходимо оценить следующие показатели:

- отношение персонала к ООО «Славянка»;
- удовлетворенность работой персонала в ООО «Славянка»;
- факторы, влияющие на удовлетворенность работой в ООО «Славянка»;

- оценка персоналом психологического климата в ООО «Славянка».

В таблице 3.1. представлены результаты, характеризующие отношение персонала к ООО «Славянка».

Таблица 3.1

Отношение персонала к ООО «Славянка», кол-во чел.

Возрастные группы, лет	Личное время для меня важнее работы	Личное время и работа важны для меня в равной степени	Работа для меня важнее личного времени
25-30	5	2	2
30-35	3	4	4
35-40	1	1	0
Старше 40	0	1	0
Итого	9	8	6

На рисунке 3.1. наглядно проиллюстрированы результаты отношения персонала к ООО «Славянка». В этом типе исследования большое значение приобретает возрастная градация, которая свидетельствует о том, что для молодого персонала личное время важнее работы, наибольшее количество ответов по этому пункту наблюдается именно в этой группе – 9 респондентов. В среднем возрасте наблюдается переоценка отношения к работе – она становится также важна, как и личная жизнь для основного состава группы – 8 человек опрошенного персонала.



Рис. 3.1. Отношение персонала к ООО «Славянка»



Анализ полученных данных позволяет заключить, что для большей части персонала работа в ООО «Славянка» имеет больше значение – для 9 человек – приоритетнее личной жизни и для 8 опрошенных – наравне с личной жизнью. Треть респондентов отметила, что для них личная жизнь важнее. В рамках анкетирования также определялся уровень удовлетворенности персонала своей работой. В таблице 3.2. результаты представлены с дополнительной классификацией по категориям персонала, чтобы в целом определить, у какой категории наблюдается тенденция к ощущению неудовлетворенности условиями труда.

Таблица 3.2

Удовлетворенность работой персонала ООО «Славянка», кол-во, чел

Характер ответов	Руководители	Основной персонал	Администраторы
Да	0	10	1
Не совсем	-	5	2
Нет	2	3	0
Затрудняюсь ответить	-	-	-
Всего	2	18	3

Результаты опроса по выявлению удовлетворенности трудовыми условиями персонала ООО «Славянка» показали, что у персонала организации отсутствуют затруднения в определении своей позиции по поводу удовлетворенности трудовыми условиями. По удовлетворенности персонала прослеживается следующая тенденция: процент частично неудовлетворенных работников (37%) примерно совпадает с процентом удовлетворенных работников условиями труда – 44%. Процент неудовлетворенных сотрудников не критичный – 18%, но опасность заключается в том, что частично неудовлетворенные сотрудники потенциально могут перейти в группу полностью неудовлетворенных, и тогда масса станет критичной. В целом, результаты удовлетворенности персонала трудовыми условиями представлены на рисунке 3.2.

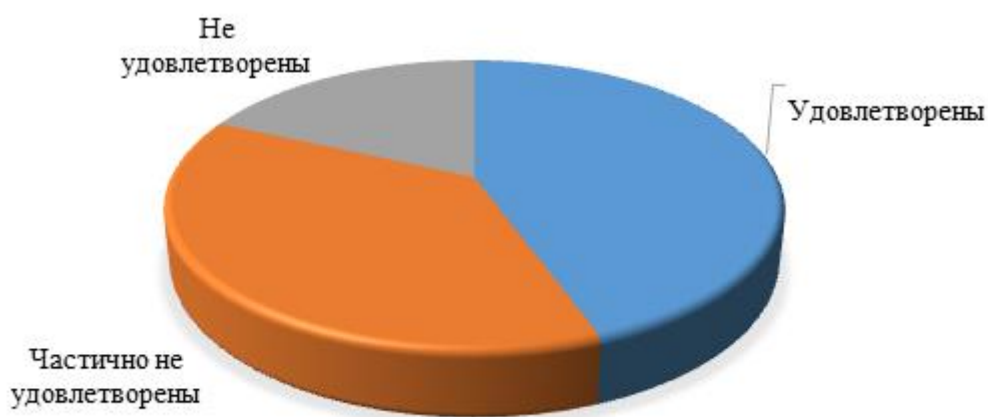


Рис. 3.2. Удовлетворенность работой персонала ООО «Славянка»

В ходе исследования выявлены основные факторы, влияющие на уровень удовлетворенности персонала. Результаты представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Факторы, влияющие на удовлетворенность работой в ООО «Славянка»

Характер ответов	Руководители	Основной персонал	Администраторы
Интересная работа	-	4	0
Престижность выполняемых функций	2	4	0
Размер заработной платы	-	8	2
Соответствие полученной специальности	0	2	1
Другое	-	-	-
Всего	2	18	3

Таким образом, по результатам анкетирования можно сформулировать следующие выводы:

- для руководителей наибольшую важность имеет престижность выполняемых трудовых функций;
- для производственного персонала наибольшее значение имеет размер заработной платы – 18 опрошенных, одинаково важны престижность и соответствие трудовой функции полученной специальности;

- для специалистов на удовлетворенность трудовыми функциями влияет размер заработной платы (3 респондента), одинаково голоса распределились (по одному положительному ответу) в пользу интереса к работе, престижа и соответствия полученной специальности. Обобщение результатов анализа факторов, влияющих на удовлетворенность работой персонала ООО «Славянка», представлено на рисунке 3.3.

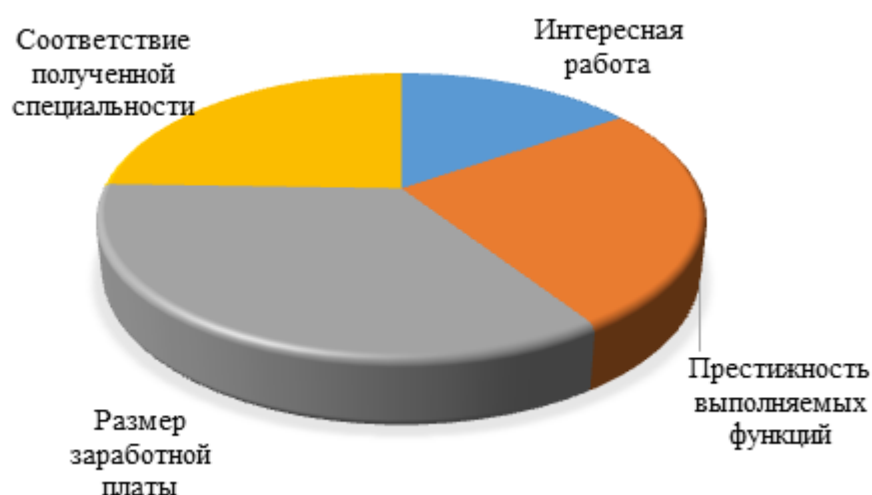


Рис. 3.3. Факторы влияния на удовлетворенность работой персонала ООО «Славянка»

По результатам опроса можно сделать вывод о том, что наибольшее влияние на удовлетворенность персонала своей работой оказывают размер заработной платы (34%). Результаты анализа оценки персоналом психологического климата в коллективе ООО «Славянка» представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Оценка персоналом психологического климата в ООО «Славянка»

Характер ответов	Руководители	Основной персонал	Администраторы
Благоприятный	2	4	-
Нормальный	-	9	1
Удовлетворительный	-	5	1
Неудовлетворительный	-	-	1
Затрудняюсь ответить	-	-	-
Всего	2	18	3

Анализ психологического климата в коллективе ООО «Славянка» показал, что руководители и производственный персонал оценивают психологический климат исключительно как положительный, но с разной степенью удовлетворенности – большая часть из них характеризует психологическую обстановку как нормальную. Результаты общей оценки психологического климата представлены на рисунке 3.4.



Рис. 3.4. Оценка персоналом психологического климата в ООО «Славянка»

На предприятии 6 специалистов считают психологический климат на предприятии благоприятным, однако большинство характеризует его как нормальный. Пять специалистов оценивают психологическую обстановку как нормальную, но благоприятную.

Проведенный опрос персонала ООО «Славянка» установил, что:

- для молодого персонала личное время важнее работы, в среднем возрасте наблюдается переоценка отношения к работе – она становится такой же важной, как и личная жизнь;

- процент частично неудовлетворенных условиями труда (37%) работников практически совпадает с процентом удовлетворенных – 44%. Процент неудовлетворенных сотрудников не критичный – 18%, но опасность заключа-

ется в том, что частично неудовлетворенные сотрудники потенциально могут перейти в группу полностью неудовлетворенных, и тогда масса станет критичной;

- наибольшее влияние на удовлетворенность персонала своей работой имеет размер заработной платы (34%).

Руководители и основной производственный персонал оценивают психологический климат исключительно как положительный, среди специалистов наблюдается ухудшение оценки психологического климата.

### **3.2. Рекомендации по повышению трудовой мотивации работников ООО «Славянка»**

Анализ системы стимулирования на предприятии ООО «Славянка» выявил, что в качестве методов стимулирования применяется лишь повременно-премиальная форма заработной платы, при которой 50% заработка составляет премиальная часть за выполнение плана. Другие методы стимулирования не внедрены в деятельность компании, в результате чего обоснованным будет вывод, что компания не стремится создавать благоприятные условия труда и комфортный психологический климат для трудового коллектива.

Анкетирование показало, что применяемая на предприятии премиальная система не удовлетворяет сотрудников, так как лишь 44 % 11 опрошенных полностью удовлетворены трудовыми условиями.

Отсюда следует, что в компании необходимо применять не денежные методы стимулирования, которые будут повышать престижность выполняемых трудовых функций. Интенсивность выполнения трудовых обязанностей по-прежнему должна оставаться основанием для стимулирования, поскольку является важным показателем эффективности трудовой деятельности, но, помимо этого, основания стимулирования должны содержать показатели оценки индивидуального подхода к организации труда, участие в общественных работах, содействие соблюдению безопасных условий труда, качество результатов труда.

Перечисленные основания стимулирования должны применяться в согласованной системе стимулирования на предприятии.

Согласно данным, полученным в результате анкетирования, предложены следующие рекомендации по совершенствованию управления трудовой мотивацией персонала в гостинице ООО «Славянка»:

- проведение ежегодного мониторинга состояния трудовой мотивации сотрудников гостиницы. Ежегодный мониторинг состояния трудовой мотивации сотрудников гостиницы позволяет получить эту информацию. Отсут-

ствие данного анализа не позволит руководителю построить эффективную систему управления трудовой мотивацией. Установленный уровень мотивированности позволит руководителю в кратчайшие сроки выбрать наиболее эффективные виды стимулирования, применяемые к сотрудникам.

- создание положения «О стимулировании персонала» (Приложение 3).  
Настоящее положение вводится в целях обеспечения высокой культуры труда в гостинице и усиления заинтересованности работников в повышении результативности своей профессиональной деятельности, развития творческой активности и инициативы, добросовестного исполнения должностных обязанностей и поощрения их за выполненную надлежащим образом работу.

В целях поощрения работников ООО «Славянка» устанавливаются следующие выплаты стимулирующего характера:

- за интенсивность и высокие результаты работы;
- за качество и объем выполняемых работ.

Условия для назначения и периодичность применения методов стимулирования. Условиями для назначения методов стимулирования являются:

- стаж работы в должности не менее 6 месяцев;
- отсутствие случаев травматизма;
- выполнение правил внутреннего трудового распорядка (отсутствие у работника дисциплинарных взысканий).

Назначенные меры стимулирования за интенсивность и высокие результаты работы работнику ООО «Славянка» отменяются в случае применения в отношении него дисциплинарного взыскания в виде замечания или дисциплинарного взыскания в виде выговора. Последующее установление стимулирования осуществляется после снятия дисциплинарного взыскания или по истечении срока его действия в течение 6 месяцев.

Снижение или отмена стимулирующих мероприятий происходит в случае:

- изменения фонда оплаты труда;
- уменьшения объема прибыли более чем на 20%;

- отмены действия настоящего Положения.

Установление стимулирующих мер осуществляется с учетом выполнения работниками ООО «Славянка» перечня показателей, характеризующих эффективность и качество работы.

Исходя из полученных данных, мы можем заявлять, что основным направлением в рамках улучшения системы мотивации в гостинице является увеличение заработной платы. Однако, следуя за А. Маслоу, утверждается, что увеличение доходов способно лишь временно повысить мотивацию к труду. Поэтому отделу персонала в ООО «Славянка» следует четко разрабатывать критерии поощрения, информировать о них персонал для того, чтобы каждый сотрудник связывал итоги своего труда с размером заработной платы.

Следует обращать серьезное внимание на систему повышения квалификации и карьерного роста сотрудников, а также регулировать межличностные отношения, направляя их с помощью системы поощрений и наказаний в нужное русло.

Поэтому ООО «Славянка» рекомендуем процесс обучения и повышение квалификации персонала. Повышение квалификации персонала целесообразно провести на базе Отеля Эксперт, находящегося в г. Москва.

Темами в данном курсе обучения и повышения квалификации будут следующими:

- «нормативно-правовые основы гостиничной деятельности в РФ»;
- «организация и технологии обслуживания в гостинице»;
- «тренинг продаж услуг в гостиницах»;
- «правила грамотного ведения телефонного разговора и продаж по телефону»;
- «повышение эффективности работы администраторов и портье»;
- «повышение эффективности работы горничной»;
- «качество обслуживания в гостинице и как им управлять»;
- «максимизация организации бизнес-процессов обслуживания».



Стандартизация работы персонала»;

- «повышение качества обслуживания и максимизация продаж в гостиницах и санаториях»;
- «грамотное взаимодействие персонала и гостя – путь к прибыли»;
- «совершенные продажи в ресторане. Официант»;
- «ценообразование в гостиничной деятельности» (Темы могут быть сформированы под требования заказчика);
- «классификация гостиниц. Требования. Алгоритм прохождения».

Варианты программ обучения представляют:

- для руководителей отелей: «Экономика и управление на предприятии гостиничного бизнеса»;
- администратор гостиницы. Портье;
- подготовка горничных;
- английский для персонала гостиниц;
- грамотное взаимодействие персонала;
- успешный администратор гостиницы/портье.

Итак, для руководителей будут предусмотрены следующие тематики: особенности Законодательно-нормативной базы деятельности гостиничного предприятия в РФ; грамотное поведение при проверках; обязательные требования к средствам размещения со стороны ФМС; пожарная безопасность отеля; рекомендации для выполнения требований; оптимизация налогообложения в гостиницах; новые квалификационные требования к персоналу гостиниц и иных средств размещения; эффективные должностные инструкции в гостинице; маркетинг – методы привлечения клиентов; стандартизация работы служб гостиничного предприятия; работающие стандарты для персонала. Более подробная тематика и план повышения квалификации руководителя гостиницы ООО «Славянка» представлены в приложении 4.

Программа повышение квалификации персонала: «Повышение эффективности работы администраторов и портье» включает в себя следующие направления:

1. Беседа, определяющая уровень знаний и проблем в работе персонала;
2. Услуга как продукт и условия её эффективной продажи. Определяется специфика продажи услуги размещения. Факторы, способствующие продажам услуг;
3. Профессиональный стандарт работы персонала стойки. Профстандарт внешнего вида работника гостиницы. Профстандарт технологии процесса обслуживания. Основные этапы. Стандарт поведения с клиентом и коллегами»;
4. Формирование лояльности гостей персоналом. Выделение конкурентных преимуществ данной гостиницы. Видение гостя с его мотивацией и потребностями. Выстраивание грамотной позиции по отношению к гостям;
5. Приёмы повышения продаж услуг гостиницы. Контакты по телефону. Технологии контактов: формы приветствия и представления, постановка вопросов с целью выявления наиболее подходящего варианта размещения и техники активного слушания. Алгоритмы привлечения продаж основных и дополнительных услуг. Upsell-продажа номера более высокой категории, чем забронированный. Индивидуальный подход к различным типам гостей. Типология гостей и техника взаимодействия. Выявление потребностей гостей;
6. Работа с жалобами и претензиями гостей. Алгоритмы работы с жалобами и претензиями;
7. Обсуждение и итоговая оценка.

Программа переквалификации горничных «Тренинг повышения эффективности работы горничных» входят следующие мероприятия представлены в приложении 5.

Таким образом, в данную программу входят:

1. Практико-ориентированные знания, достаточные для успешной работы в гостинице;
2. Комплект документов, определяющих работу персонала гостиниц (законодательные документы, должностная инструкция, профессиональные

стандарты уборки, поведения и внешнего вида, ГОСТы по типологии номерного фонда и санитарным требованиям;

3. Видео стандарт уборки, учебный фильм.

Программа для ООО «Славянка» «Английский для персонала гостиниц».

Комплексное обучение английскому языку в гостиничной индустрии для следующих категорий сотрудников:

- служба бронирования;
- служба размещения;
- служба номерного фонда.

Цели курса.

Обучение специалистов гостиничного хозяйства навыкам профессионального общения на английском языке при выполнении ими служебных обязанностей.

Курс предусматривает изучение основной терминологии по данной тематике и развитие навыков устной речи с использованием выученных терминов.

Уровень английского языка по окончании курса. В области аудирования:

- понимать основные положения четко произнесенных высказываний в пределах нормы на известные темы, с которыми приходится иметь дело. Речь говорящих должна быть при этом четкой и относительно медленной.

В области чтения:

- понимать тексты, построенные на частотном языковом материале повседневного и профессионального общения;

- выделять из письменного материала по знакомой тематике конкретную информацию.

В области использования языка:

- (монолог): рассказать о чем-либо, используя простые фразы и предложения;

- (диалог): уметь общаться в простых типичных ситуациях, требующих непосредственного обмена информацией в рамках знакомых тем и видов деятельности. Занятия включают:

- ведение лексики и грамматики;
- устная отработка лексического и грамматического материалов;
- прослушивание аудиозаписей;
- отработка диалогов;
- письменную отработку лексического и грамматического материалов;
- текстовые задания;
- для каждой гостиницы может быть разработана собственная программа обучения, в зависимости от уровня владения языком сотрудниками и специфики работы.

Программа повышения квалификации персонала для ООО «Славянка» «Администратор отеля. Портъе» включает следующие подразделы:

1. Беседа, определяющая уровень знаний и проблем в работе персонала;

2. Услуга как продукт и условия её эффективной продажи. Определяется специфика продажи услуги размещения. Факторы, способствующие продажам услуг;

3. Профессиональный стандарт работы персонала. Профессиональный стандарт внешнего вида работника гостиницы. Профессиональный стандарт технологии процесса обслуживания. Основные этапы. Стандарт поведения с клиентом и коллегами;

4. Формирование лояльности гостей персоналом. Выделение конкурентных преимуществ данной гостиницы. Видение гостя с его мотивацией и потребностями. Выстраивание грамотной позиции по отношению к гостям;

5. Приёмы повышения продаж услуг гостиницы. Контакты по телефону. Технологии контактов: формы приветствия и представления, постановка вопросов с целью выявления наиболее подходящего варианта размещения и техники активного слушания. Алгоритмы привлечения продаж основных и

дополнительных услуг Upsell-продажа номера более высокой категории, чем забронированный. Индивидуальный подход к различным типам гостей. Типология гостей и техника взаимодействия. Выявление потребностей гостей;

6. Работа с жалобами и претензиями гостей. Алгоритмы работы с жалобами и претензиями;

7. Обсуждение и итоговая оценка.

Рекомендуется проводить упражнения по сплочению коллектива, эти упражнения должны являться традицией, например, один раз в квартал.

Главная цель проведения упражнений по сплочению коллектива в ООО «Славянка»: достичь хороших межличностных отношений (специфики формальных и неформальных организационных связей в коллективе и соотношение между ними), демократического уровня в коллективе, оптимального уровня психологической совместимости коллектива.

Предложим следующие тренинги для сплочения коллектива ООО «Славянка».

Для начала необходимо составить следующий план занятий с работниками ООО «Славянка»:

1. Ознакомление сотрудников с целью и задачей тренинга;

2. Обсуждение групповых норм (неразглашение процесса за пределами коллектива, искренность, уважение к другим участникам, свобода слова и выбора);

3. Упражнения;

4. Результаты. В конце подводятся итоги (впечатления, мнения о тренинге, пожелания). Тренинги представлены в приложении 6.

Предполагаемый результат тренингов. Определение текущей обстановки в коллективе осуществляется на основании наблюдений за участниками во время тренинга и теста. Такое исследование проводится анонимно, сотрудникам предлагается объективно оценить показатели психологической атмосферы (дружелюбие, продуктивность, враждебность и другие).

На основании полученных данных определяются основные проблемы группы и формируются последующие занятия, направленные на корректирование «слабых мест» команды.

Грамотный и деликатный подход позволит сплотить работников и сформировать взаимопонимание между ними в краткие сроки.

В результате ожидается:

- оптимизация отношений внутри коллектива;
- развитие умения действовать сообща;
- возможность грамотного выхода из конфликтных ситуаций;
- высокий КПД каждого сотрудника и отдела;
- продуктивный рабочий процесс.

Оценить результаты проведенной программы можно путем повторного исследования (наблюдения психолога, личное мнение участников).

Таким образом, для установления важных особенностей трудовой мотивации персонала в ООО «Славянка» проведено анкетирование, в котором приняли участие 23 человека, администраторы гостиницы, горничные и другой персонал.

На основе проведения данного анкетирования оценили следующие показатели: отношение персонала к ООО «Славянка»; удовлетворенность работой персонала в ООО «Славянка»; факторы, влияющие на удовлетворенность работой в ООО «Славянка»; психологический климат в ООО «Славянка».

На основе проведенного исследования было установлено, что для молодого персонала личное время важнее работы, в среднем возрасте наблюдается переоценка отношения к работе – она становится такой же важной, как и личная жизнь; процент частично неудовлетворенных условиями труда (37%) работников практически совпадает с процентом удовлетворенных – по 44%. Процент неудовлетворенных сотрудников не критичный – 18%, но опасность заключается в том, что частично неудовлетворенные сотрудники потенциально могут перейти в группу полностью неудовлетворенных, и тогда масса станет критичной; наибольшее влияние на удовлетворенность персонала сво-

ей работой имеют размер заработной платы (34%). Руководители и основной производственный персонал оценивают психологический климат исключительно как положительный, среди специалистов наблюдается ухудшение психологического климата.

Для улучшения всех выявленных проблем в трудовой мотивации сотрудников ООО «Славянка» были предложены следующие мероприятия: проведение ежегодного мониторинга состояния трудовой мотивации сотрудников гостиницы; создание положения «О стимулировании персонала»; был предложен процесс обучения и повышение квалификации персонала ООО «Славянка» на базе Отеля Эксперт, находящегося в г. Москва, занимающимся образовательной деятельностью; рекомендуется проводить упражнения по сплочению коллектива, эти упражнения должны являться традицией, например, один раз в квартал.

## Заключение

Мотивация труда – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей.

Для успешного функционирования и развития современному предприятию в реальных экономических условиях необходимо обладать высоким потенциалом. Важной составляющей этого потенциала является человеческий ресурс, трудовой коллектив предприятия. По мнению специалистов в области управления, эффективность современного предприятия во многом определяется профессионально значимыми и личностными качествами руководителей и специалистов, работающих на нем. Но для решения производственных задач и, в конечном итоге, достижения намеченной цели, одних профессиональных знаний сотрудников недостаточно. Психологической настрой, внутренняя и внешняя мотивация обеспечивают действительно производительный и качественный труд.

Задача руководителя заключается в своевременном определении и анализе мотивов, побуждающих подчиненных к такому труду, и способствующих этому стимулов, организации эффективной системы мотивации и стимулирования персонала.

Это говорит о том, что мотивация и стимулирование являются неотъемлемой составляющей управленческой деятельности. Они позволяют в полной мере осуществлять индивидуальный подход к персоналу и реализовывать личностный потенциал как руководителя, так и всех остальных сотрудников для достижения текущих и стратегических целей предприятия.

Руководитель всегда обязан помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая исключительно совершенная структура организации не имеют ни малейшего значения, в случае если кто-то не выполняет фактическую ра-



боту организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы сотрудники организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации собственных сотрудников, понимали они это сами или же нет.

В процессе выполнения данной работы были рассмотрены и изучены труды зарубежных исследователей в области управления, чей теоретический и практический опыт позволил сформировать четкое представление о принципах и методах мотивации и стимулирования труда. Знание определенных универсальных подходов, средств, форм и методов мотивации в сочетании с конкретными условиями и особенностями предприятия ООО «Славянка» позволило увидеть пути совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала.

Теоретическое изучение мотивации трудовой деятельности позволило сделать вывод, что существует множество различных теорий и моделей мотивации трудовой деятельности в организации, которые порой противоречат друг другу. Среди них можно выделить теорию потребностей Абрахама Маслоу, теорию Дэвида МакКлелланда, теорию двух факторов Фредерика Герцберга и другие. Однако был сделан вывод, что руководителям организаций не стоит искать в этих работах готовых рецептов по мотивированию персонала, но, усвоив для себя их основные положения, необходимо выработать для себя свою программу мотивации персонала.

Следует также понять, что на каждом конкретном предприятии должна быть своя специфическая программа, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании.

Проведенные социологические опросы сотрудников гостиницы ООО «Славянка» показали, что не все сотрудники имеют достаточно высокую мотивацию трудовой деятельности. Только 44 % сотрудников имеют высокую мотивацию трудовой деятельности, 29 % имеют среднюю мотивацию, 40 % имеют недостаточную и плохую мотивацию трудовой деятельности.

Также будут использоваться программа повышения квалификации персонала «Повышение эффективности работы администраторов и портье», мероприятия по программе переквалификации горничных «Тренинг повышения эффективности работы горничных».

Исходя из проведенного анализа, были разработаны рекомендации по улучшению мотивации трудовой деятельности сотрудников гостиницы. Разработка рекомендаций проходила в следующих направлениях: материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, повышение квалификации, вовлечение персонала в процесс управления и не денежное стимулирование. Внедрение в практику работы данных рекомендаций позволит улучшить мотивированность сотрудников гостиницы к трудовой деятельности.

### Список использованных источников

1. Розанова, В. А. Психология управления [Текст]: / В. А. Розанова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Журн. «Управление персоналом», 2014. – 415 с.
2. Капустин С. Н., Федосеев В. Н. Управление персоналом организации [Текст]: / учебное пособие по направлению «менеджмент» / С. Н. Капустин, В. Н. Федосеев, – М.: Экзамен, 2013. – 366 с.
3. Федько В. П., Федько Н. Г. Основы маркетинга [Текст]:/ учебное пособие для вузов / В. П. Федько, Н. Г. Федько. – 3-е изд., доп. и перераб. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 479 с.
4. Кравченко, А. И. История менеджмента [Текст]:/ учебное пособие для вузов / А. И. Кравченко. – 4-е изд., – М.: Академия Проект: Трикта, 2013. – 556 с.
5. Васильев А. П., Поздеев В. И. Мотивация персонала и профессиональная переподготовка кадров как факторы совершенствования системы управления персоналом предприятия в период кризиса [Текст] / А. П. Васильев, В. И. Поздеев // Научный вестник МГТУ ГА / Федер. агентство возд. транспорта, Моск. гос. техн. ун-т гражд. Авиации. – 2014. – № 167 (5). – С. 145–148.
6. Альберт М., Мексон М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]:/ Пер. с англ./ М. Альберт, М. Мексон, Ф. Хедоури ; ред. Л. И. Евенко; Акад. нар. хоз-ва при правительстве Рос. Федерации, Высш. шк. междунар. бизнеса. – М.: Дело, 2013. – 704 с.
7. Петрова, Н. Искусство работать с людьми, или Человеческий фактор в российском бизнесе [Текст]:/ Н. Петрова. – М.: ЭКСМО, 2013. – 223 с.
8. Васильева Н. В., Свиридова Г. Б. Мотивация работников на современном этапе [Текст] / Н. В. Васильева, Г. Б. Свиридова // Управление организационно-экономическими системами: сб. науч. тр. / М-во образования и науки Рос. Федерации. – 2014. – № 5. – С. 58– 60 .
9. Ребрик, С. Тренинг профессиональных продаж [Текст]: /Техники продаж, обслуживание экста-класса, НЛП в продажах, упр. продажами, телемарке-

тинг, психология продаж, менеджмент, маркетинг, мерчандайзинг / С. Ребрик. – 2-е доп. изд. – М.: ЭКСМО, 2012. – 231 с.

10. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления [Текст]: / учеб. для вузов / В. И. Кнорринг. – 3-е изд., изм. и доп. – М.: НОРМА, 2013. – 527 с.

11. Маслоу, А. Новые рубежи человеческой природы [Текст]: / [Пер. с англ.] / А. Маслоу; под общ. ред. Г. А. Балла и др. – М.: Смысл, 2014. – 424 с.

12. Зайцева, О. А. Основы менеджмента [Текст]: / учеб. пособие / О. А. Зайцева; М-во общ. и проф. образования Рос. Федерации. – М.: Центр, 2014. – 430 с.

13. Делл, Т. Мотивация как функция управления [Текст]: / учеб. пособие / Т. Делл. – М.: Акад. Проект, 2013. – 556 с.

14. Розанова, В. А. Психология управления [Текст]: / учеб. пособие / В. А. Розанова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Журн. «Управление персоналом», 2015. – 415 с.

15. Агамирова, Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе : практикум [Текст]: / учеб. пособие / Е. В. Агамиров. – М.: Дашков и К, 2012. – 178 с.

16. Ваген, Л. В. Гостиничный бизнес [Текст]: учебник / Л. В. Ваген. – Ростов н/Д.: «Феникс», 2013. – 412 с.

17. Калинина, Л. Е. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание [Текст] / Л.Е. Калинина // Туризм: право и экономика. – 2014. А – № 5. – С. 23– 27.

18. Квартальнов, В. А. Экономика гостиничного бизнеса [Текст]: / учебник / В. А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 320 с.


19. Котлер, Ф., Маркетинг. Гостеприимство и туризм [Текст]: / учебник / Ф. Котлер. – М.: ВЛАДОС, 2014. – 787 с.

20. Лесник, А. Л. Методика проведения маркетинговых исследований в гостиничном бизнесе [Текст]: / учебник / А. Л. Лесник. – М.: ООО «САС ПЛЮС», 2013. – 126 с.

21. Медлик, С. Гостиничный бизнес [Текст]: / учебник / С. Медлик, Х. Инграм. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 239 с.
22. Филипповский, Е. Е. Экономика гостиницы [Текст]: / учебник / Е. Е. Филипповский, Л. В. Шмарова. – М.: Новое знание, 2012. – 176 с.
23. Джоунс, Г. Р. Организационное поведение. Основы управления [Текст]: / [учеб. пособие для вузов : пер. с англ.] / Г. Р. Джоунс. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2012. – 447 с.
24. Аширов, Д. А. Управление персоналом [Текст]: / учеб. пособие / Д. А. Аширов. – М.: Проспект, 2013 – 432 с.
25. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Текст]: / учеб. пособ. для вузов / Ш. Ричи; пер. с англ, под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 399 с.
26. Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 332 с.
27. Щеглов, Е. В. Стимулирование труда - основной инструмент управления трудовым коллективом [Текст] / Е. В. Щеглов // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. – 2013. - №4. – С. 22– 24.
28. Ершов, П.М. Потребности человека [Текст]: / учеб. пособие / П. М. Ершов – М.: Мысль, 2015. – 296 с.
29. Шиповская, Л. П. Человек и его потребности [Текст]: /учеб. пособие / Л. П. Шиповская – Москва: АЛЬФРА – М - ИНФРА-М, 2014. – 432 с.
30. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст]: / А. Маслоу. СПб., 2012. – 480 с.
31. Герцберг, Ф. Теория мотивации [Текст]: / [Пер. с англ.] / Ф. Герцберг; под общ. ред. Г. А. Балла и др. – М.: Смысл, 2015. – 425 с
32. Герчиков, В.И. Работник – самый эффективный ресурс компании [Текст]: / учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 282 с.

## **Приложение**

## Приложение 1



УТВЕРЖДЕН  
Решением единственного учредителя  
ООО «Славянка»  
Решение № 1 от «25» января 2010 г.

## У С Т А В

Общества с ограниченной ответственностью  
«Славянка»

п.Ровеньки

2010 г.

## Продолжение приложения 1

### 1. Общие положения

- 1.1. Общество с ограниченной ответственностью «Славянка», (далее Общество) создано в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».
- 1.2. Общество руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другими нормативными и правовыми актами.
- 1.3. Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Славянка». Сокращенное фирменное наименование: ООО «Славянка».
- 1.4. Место нахождения Общества: 309740, Белгородская обл., Ровеньский район, п. Ровеньки, ул. Ленина, 52
- 1.5. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения Общества.

### 2. Цель создания и предмет деятельности Общества

- 2.1. Основной целью создания Общества является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли в результате его хозяйственной и финансовой деятельности и удовлетворения общественных потребностей.
- 2.2. Предметом деятельности Общества является:
  - Деятельность гостиниц,
  - строительство, реконструкция, реставрация, ремонт производственных и непроизводственных объектов;
  - строительство и эксплуатация объектов производственно – технического, административного и жилого назначения, ремонтно – реставрационные работы;
  - проектно – сметные, ремонтно – строительные, строительно – монтажные и строительно – эксплуатационные работы;
  - строительство зданий и сооружений;
  - производство общестроительных работ;
  - строительство спортивных сооружений;
  - строительство водных сооружений;
  - строительство гидротехнических сооружений;
  - производство прочих строительных работ;
  - устройство покрытий зданий и сооружений;
  - производство отделочных работ;
  - производство штукатурных работ;
  - производство столярных и плотничных работ;
  - устройство покрытий полов и облицовка стен;
  - производство малярных и стекольных работ;
  - производство прочих отделочных и завершающих работ;
  - деятельность ресторанов и кафе;
  - деятельность баров;
  - поставка продукции общественного питания;
  - сдача в наем собственного недвижимого имущества;
  - покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
  - управление недвижимым имуществом;
  - аренда легковых автомобилей;
  - аренда прочего автомобильного транспорта и оборудования;
  - аренда строительных работ и оборудования;
  - аренда торгового оборудования;
  - найм рабочей силы и подбор персонала;



## Продолжение приложения 1

- предоставление различных видов услуг;
- предоставление услуг парикмахерским и салонам красоты;
- торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- организация перевозок, предоставление транспортных услуг на территории Российской Федерации и за ее пределами, транспортно – экспедиционная деятельность;
- организация торгово – закупочной деятельности с использованием различных форм торговли, в том числе с организацией собственных торговых точек, специализированных и фирменных магазинов;
- организация оптовой, розничной торговли, в том числе комиссионной, подакцизными товарами, в частности, путем создания собственной сети и аренды торговых площадей, магазинов, складов, осуществление экспортно – импортных операций;
- создание совместных с зарубежными фирмами предприятий и магазинов;
- организация и осуществление сотрудничества с зарубежными партнерами в области производства и реализации товаров народного потребления и продуктов питания;
- внешнеэкономическая и внешнеторговая деятельность, экспортно – импортные операции;
- проведение внешнеторговых и посреднических операций по приобретению за рубежом передовых технологий и оборудования, запасных и комплектующих частей к ним для последующей продажи на территории России, а так же для собственных нужд;
- осуществление инвестирования собственных или привлеченных средств в проекты сотрудничества с фирмами и организациями зарубежных стран, включая создание самостоятельных производств, совместных предприятий, культурных центров, гостиниц, спортивно – оздоровительных сооружений;
- открытие и эксплуатация коммерческих магазинов, салонов и иных предприятий по оптовой и розничной торговле российскими и импортными товарами;
- оптовая торговля сельскохозяйственным сырьем и живыми животными;
- оптовая торговля зерном, семенами и кормами для сельскохозяйственных животных;
- оптовая торговля сельскохозяйственным сырьем, не включенным в другие группировки;
- оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачные изделия;
- оптовая торговля шкурами и кожей;
- оптовая торговля фруктами, овощами и картофелем;
- оптовая торговля мясом, мясом птицы, продуктами и консервами из мяса и мяса птицы;
- оптовая торговля молочными продуктами, яйцами, пищевыми маслами и жирами;
- оптовая торговля безалкогольными напитками;
- оптовая торговля пивом;
- оптовая торговля сахарам;
- оптовая торговля мукой и макаронными изделиями;
- оптовая торговля крупами;
- оптовая торговля солью;
- оптовая торговля текстильными и галантерейными изделиями;
- оптовая торговля прочими непродовольственными потребительскими товарами;
- оптовая торговля бытовой мебелью, напольными покрытиями и прочими неэлектрическими бытовыми товарами;
- оптовая торговля лесоматериалами;
- оптовая торговля машинами и оборудованием для сельского хозяйства;
- розничная торговля в неспециализированных преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачными изделиями;
- розничная торговля фруктами, овощами и картофелем;

## Продолжение приложения 1

- розничная торговля мясом, ясом птицы, продуктами и консервами из мяса и мяса птицы;
- розничная торговля мясом и мясом птицы, включая субпродукты;
- розничная торговля хлебом, хлебобулочными и кондитерскими изделиями;
- розничная торговля молочными продуктами и яйцами;
- розничная торговля растительными маслами;
- розничная торговля мукой и макаронными изделиями;
- розничная торговля крупами;
- розничная торговля консервированными фруктами, овощами, орехами;
- розничная торговля сахарам;
- розничная торговля солью;
- розничная торговля чаем, кофе, какао;
- розничная торговля прочими пищевыми продуктами, не включенными в другие группировки;
- розничная торговля обувью и изделиями из кожи;
- розничная торговля книгами, журналами, газетами, писчебумажными и канцелярскими товарами;
- розничная торговля вне магазинов;
- розничная торговля в палатках и на рынках;
- организация перевозок грузов;
- заготовка, переработка и производство сельскохозяйственной продукции;
- переработка сельскохозяйственного сырья;
- взаимодействие с таможенными органами при таможенном оформлении и других таможенных действиях при вывозе с территории Российской Федерации, при ввозе на территорию Российской Федерации, транзит через территорию Российской Федерации различного рода товаров, оборудования, транспортных средств, не запрещенных к ввозу и вывозу российским законодательством.

2.3. Общество вправе осуществлять и любые другие виды деятельности, не запрещенные законом.

2.4. Общество в установленном законодательством порядке приобретает лицензии для осуществления тех видов деятельности, заниматься которыми можно только на основании специального разрешения (лицензии).

### 3. Юридический статус Общества

3.1. Общество обладает правами юридического лица с момента его государственной регистрации в установленном порядке, имеет расчетный счет и иные счета в учреждениях банков, печать и штамп со своими наименованием и указанием места нахождения Общества, бланки установленности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде и арбитраже.

3.2. Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, в соответствии с предметом и целью деятельности Общества.

3.3. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

3.4. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

3.5. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Участники Общества, внесшие вклады в уставный капитал Общества не полностью, несут



## Продолжение приложения 1

солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников Общества.

3.7. В случае несостоятельности (банкротства) Общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для Общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества Общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

3.8. Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

### 4. Филиалы и представительства Общества

4.1. Общество может создавать самостоятельно и совместно с другими организациями и гражданами на территории РФ и за ее пределами организации с правами юридического лица в любых допустимых законом организационно-правовых формах.

4.2. Общество может создавать филиалы и открывать представительства на территории РФ и за рубежом. Филиалы и представительства учреждаются общим собранием участников и действуют в соответствии с положениями о них. Положения о филиалах и представительствах утверждаются общим собранием участников.

4.3. Общество может иметь дочерние и зависимые хозяйственные общества с правами юридического лица. Такие общества создаются на территории РФ в соответствии с законодательством РФ, а за пределами РФ – в соответствии с законодательством иностранного государства по месту нахождения дочернего или зависимого общества, если иное не предусмотрено международным договором РФ. Основания, по которым общество признается дочерним (зависимым), устанавливаются законом. Дочернее общество не отвечает по долгам основного общества. Основное общество, которое имело право давать дочернему обществу обязательные для него указания, отвечает солидарно с дочерним обществом по сделкам, заключенным последним во исполнение таких указаний. В случае несостоятельности (банкротства) дочернего общества по вине основного общества, последнее несет при недостаточности имущества дочернего общества субсидиарную ответственность по его долгам.

### 5. Уставный капитал Общества

5.1. Уставный капитал Общества (далее – уставный капитал) в размере 10 000 (десять тысяч) рублей составлен из номинальной стоимости долей участников Общества (далее участники).

Уставный капитал Общества определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы его кредиторов.

5.2. Размер доли участника в уставном капитале (далее – доля) определяется в процентах. Размер доли участника должен соответствовать соотношению номинальной стоимости его доли и уставного капитала.

Сведения о размерах и номинальной стоимости долей, принадлежащих Обществу и его участникам, о передаче долей или частей долей в залог или об ином их обременении, сведения о лице, осуществляющем управление долей, переходящей в порядке наследования, вносятся в единый государственный реестр юридических лиц в соответствии с федеральным законом о государственной регистрации юридических лиц.

5.3. Общество ведет список участников с указанием сведений о каждом участнике в объеме, предусмотренном действующими формами заявлений о государственной регистрации юридического лица, размере его доли и ее оплате, а также о размере долей, принадлежащих Обществу, датах их перехода к Обществу или приобретения Обществом.

5.4. Увеличение уставного капитала может осуществляться за счет имущества Общества, и (или) за счет дополнительных вкладов участников, и (или) за счет вкладов третьих лиц, принимаемых в Общество.

Собрание Общества может принять решение об увеличении его уставного капитала на основании заявления участника (заявлений участников) о внесении дополнительного вклада и (или) заявления третьего лица (заявлений третьих лиц) о принятии его в Общество и внесении вклада. Такое решение принимается всеми участниками единогласно.

В заявлении участника и в заявлении третьего лица должны быть указаны размер и состав вклада, порядок и сроки его внесения, а также размер доли, которую участник или третье лицо хотели бы иметь в уставном капитале. В заявлении могут быть указаны и иные условия внесения вклада и вступления в Общество.

5.5. Общество вправе, а в случаях, предусмотренных законом, обязано уменьшить свой уставной капитал.

Уменьшение уставного капитала может осуществляться путем уменьшения номинальной стоимости долей всех участников и (или) погашения долей, принадлежащих Обществу.

## **6. Участники Общества**

6.1. Участниками Общества могут быть граждане и юридические лица.

6.2. Общество не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица.

6.3. Число участников Общества не должно быть больше пятидесяти.

6.4. Государственные органы и органы местного самоуправления не вправе выступать участниками Общества, если иное не предусмотрено законодательством РФ.

## **7. Права и обязанности участников Общества**

7.1. Участник вправе в соответствии с законом:

- участвовать в управлении делами Общества в порядке, установленном законом и настоящим уставом;
- получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в установленном настоящим уставом порядке;
- принимать участие в распределении прибыли;
- продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли или части доли одному или нескольким участникам данного Общества, другому лицу в порядке, предусмотренном законом и настоящим уставом либо самому Обществу;
- выйти из Общества путем отчуждения своей доли или потребовать приобретения Обществом доли в случаях, предусмотренных законом;
- получить в случае ликвидации Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

7.2. Дополнительные права:

- участники Общества пользуются преимущественным правом на выполнение заказов, полученных Обществом, а также на получение заказов Общества на выполнение работ и оказание услуг;
  - по решению общего собрания участников всем участникам или определенному участнику Общества могут быть предоставлены иные дополнительные права;
  - дополнительные права, предоставленные определенному участнику Общества, в случае отчуждения его доли (части доли) к приобретателю доли (части доли) не переходят;
  - по решению общего собрания участников Общества дополнительные права участника (участников) Общества могут быть прекращены или ограничены.
- Участники Общества имеют также другие права, предусмотренные законом.

**Приложение 2****Анкета для сотрудников ООО «Славянка»**

1. Укажите Вашу должность: \_\_\_\_\_

2. Укажите Ваш возраст: \_\_\_\_\_ лет

В следующих вопросах выберите один правильный ответ:

3. Как Вы соотносите работу в ООО «Славянка» со своим личным временем?

- a) Личное время для меня важнее работы
- b) Личное время и работа важны для меня в равной степени
- c) Работа для меня важнее личного времени

4. Удовлетворены ли Вы своей работой в ООО «Славянка»?

- a) Да
- b) Не совсем
- c) Нет
- d) Затрудняюсь ответить

5. Что для Вас играет наибольшую роль в процессе осуществления трудовой деятельности в ООО «Славянка»?

- a) Интересная работа
- b) Престижность выполняемых функций
- c) Размер заработной платы
- d) Соответствие полученной специальности
- e) Другое

6. Как Вы оцениваете психологический климат в коллективе ООО «Славянка»?

- a) Благоприятный
- b) Нормальный
- c) Удовлетворительный
- d) Неудовлетворительный
- e) Затрудняюсь ответить

Благодарим за участие в опросе!

Разработанное положение стимулирования сотрудников ООО «Славянка»

## ПОЛОЖЕНИЕ

о порядке стимулирования работников

Общества с ограниченной ответственностью «Славянка»

Введено в действие

Приказом директора

От \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_

### 1. Общие положения

Настоящее положение вводится в целях обеспечения высокой культуры труда на предприятии и усиления заинтересованности работников в повышении результативности своей профессиональной деятельности, развития творческой активности и инициативы, добросовестного исполнения должностных обязанностей и поощрения их за выполненную надлежащим образом работу.

### 2. Порядок и условия выплат стимулирующего характера

2.1. В целях поощрения работников ООО «Славянка» (далее Организация) устанавливаются следующие выплаты стимулирующего характера:

- за интенсивность и высокие результаты работы;
- за качество и объем выполняемых работ.

2.2. Основания, критерии и формы стимулирования установлены в настоящем пункте.



## Продолжение приложения 3

Основание стимулирования	Критерий	Форма стимулирования
<b>За интенсивность и высокие результаты работы</b>		
Высокая результативность работы	Стабильное (в течение 3 месяцев) достижение плановых показателей	Преимущественное право получения модернизированного оборудования
Индивидуальный подход к выполнению трудовых обязанностей	Наличие рационализаторских предложений по выполнению трудовых функций, успешно внедренных	Гарантированное бесплатное обучение по повышению квалификации, рекомендации к повышению разряда
Участие в выполнении важных работ, общественно значимых мероприятий	Активное участие в проведении субботников, поздравлении работников со значимыми датами, помощь в проведении опросов, формировании и	Рекомендация к получению путевки на санаторный отдых для работника и членов его семьи
	высказывании мнения коллектива	
Обеспечение безаварийной, безотказной и бесперебойной работы оборудования	Самостоятельный ремонт и наладка оборудования	Повышение разряда, рекомендация к повышению по должности
<b>За качество и объем выполняемых работ</b>		
Успешное и добросовестное выполнение работником своих должностных обязанностей в соответствующем периоде (отсутствие замечаний со стороны руководителя)	Стабильное (в течение 3 месяцев) достижение плановых показателей	Преимущественное право составления индивидуального трудового графика на ближайший отчетный период
Повышение плановых и нормативных показателей работы	Стабильное (в течение 3 месяцев) превышение плановых показателей на 5% без замечаний руководителя	Предоставление 1 дополнительного выходного дня в отчетном периоде
Инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации	Выявление у работника лидерских и организаторских качеств, успешное внедрение предложенных им способов оптимизации производственного процесса	Бесплатное обучение по повышению квалификации, повышение разряда, рекомендация к повышению по должности

2.3. Условия для назначения и периодичность применения методов стимулирования.

2.3.1. Условиями для назначения методов стимулирования являются:

- стаж работы в должности не менее 6 месяцев;
- отсутствие случаев травматизма;

### Продолжение приложения 3

- выполнение правил внутреннего трудового распорядка (отсутствие у работника дисциплинарных взысканий).

2.3.2. Назначенные меры стимулирования за интенсивность и высокие результаты работы работнику отменяются в случае применения в отношении него дисциплинарного взыскания в виде замечания или дисциплинарного взыскания в виде выговора. Последующее установление стимулирования осуществляется после снятия дисциплинарного взыскания или по истечении срока его действия в течение 6 месяцев.

2.3.3. Снижение или отмена стимулирующих мероприятий происходит в случае:

- изменение фонда оплаты труда;
- уменьшение объема прибыли более чем на 20%;
- отмена действия настоящего Положения.

3. Порядок установления стимулирующих мер для работников ООО «Славянка»

3.1. Установление стимулирующих мер осуществляется с учетом выполнения работниками организации перечня показателей, характеризующих эффективность и качество работы.

3.2. Оценка выполнения работниками организации критериев назначения стимулирующих мер производится комиссией, состоящей из директора, начальника отдела персонала и старшего администратора гостиницы, ежеквартально с учетом выполнения показателей эффективности работы.

3.3. Основанием для назначения стимулирующей меры является приказ директора гостиницы с указанием конкретной стимулирующей меры каждому работнику.

3.4. В случае, если показатели деятельности работника гостиницы не отвечают установленным критериям и сложилась отрицательная динамика работы, стимулирующая мера может быть изменена или отменена с учетом



### Продолжение приложения 3

оценочной системы показателей эффективности работы приказом начальника цеха по письменному бригадира до 25 числа месяца, следующего за отчетным кварталом.

3.5. Финансовое обеспечение стимулирующих мер производится бухгалтерией.

#### 4. Заключительное положение

4.1. Настоящее Положение разработано на основе и в соответствии с Уставом Предприятия и не должно противоречить ему.

4.2. Настоящее Положение вступает в силу с ознакомления с ним трудового коллектива и утверждения приказом директора.

4.3. Изменения и дополнения в настоящее Положение рассматриваются и утверждаются в порядке, установленном действующему законодательству в сфере оплаты труда. Все изменения и дополнения к настоящему Положению утверждаются по согласованию с директором Предприятия.

## Приложение 4

Программа повышение квалификации персонала  
управляющего гостиничным комплексом ООО «Славянка».  
«Экономика и управление на предприятиях гостиничного бизнеса»

	Темы	заочно	лекции	Консульта- ции./ подготовка материалов	Кол-во час.
<b>1 модуль</b>					
1.1.	Особенности Законодательно-нормативной базы деятельности гостиничного предприятия в РФ. Грамотное поведение при проверках.	6	8	8	22
1.2.	Обязательные требования к средствам размещения со стороны ФМС	4	6	6	16
	Пожарная безопасность отеля. Рекомендации для выполнения требований.	4	6	6	16
1.3.	Оптимизация налогообложения в гостиницах	6	8	8	22
1.4.	Новые квалификационные требования к персоналу гостиниц и иных средств размещения. Эффективные должностные инструкции в гостинице.	6	8	8	22
Итого по 1 модулю		26	36	36	98
<b>2 Модуль</b>					
2.1.	Маркетинг – методы привлечения клиентов	6	6	6	18
2.2.	Стандартизация работы служб гостиничного предприятия. Работающие стандарты для персонала.	4	8	8	20
2.3.	Нормирование труда персонала гостиницы - сколько платить персоналу?	6	8	6	20
2.4.	Мотивация персонала гостиницы: как сделать, что бы работали как на себя?	2	6	6	14
Итого по 2 модулю		18	28	26	72
<b>3 Модуль</b>					
3.1.	Английский для руководителя. Представительская встреча иностранного гостя (группы) руководителем отеля-можно заменить на тему Самопрезентация и умение вести переговоры	6	18	8	32
3.2.	Управление рестораном отеля	4	8	8	20

**Продолжение приложения 4**

3.3.	Информационные технологии в продвижении услуг гостиницы. Сайт который продаёт.	2	8	2	12
3.4.	Тренинги. Эффективное управление. (мастер класс от управляющего)		16		16
Итого по 3 модулю		12	50	18	80
Итого по программе		56	114	80	250

## Приложение 5

Мероприятия по программе повышение квалификации горничных  
«Тренинг повышения эффективности работы горничных»

Название раздела	Формы
1. Специфика работы в гостиницах и средствах размещения.	
1.1. Законодательная база рабочей деятельности персонала гостиницы.	Самостоятельное изучение лекций
1.2. Организационная структура гостиницы или иного средства размещения.	Самостоятельное изучение лекций
1.3. Поэтажная служба (Housekeeping). Состав и функции.	лекции
Форма контроля – тест	тест
Онлайн видео конференция с тренером.	Обсуждение и вопросы
2. Технология работы поэтажной хозяйственной службы (Housekeeping).	
2.1. Типология номеров. Обозначения статуса номера в процессе обслуживания. Терминология.	лекции, ГОСТы, Международные стандарты
2.2. Последовательность и типология уборочных работ.	Лекции+ Видео-тренинги
2.3. Технология выполнения уборочных работ в номерах.	Лекции+Видео-тренинги
2.3. Ошибки при выполнении уборочных работ	Обуч. фильм+ Лекции
Практические задания	Учебный фильм (письменно)+кейс
Форма контроля – тест	Тестовые задания
Видео-конференция с тренером.	Обсуждение. Вопросы. Опрос.
3. Как работать успешно	
3.1. Стратегия поведения с гостями и коллегами.	Видео-задание+ лекции
3.2. Как выйти из конфликта и вывести других	Кейсы+лекции
3.3. Само – мотивация на эффективную работу.	беседа с тренером
Форма контроля: тест, кейсы, беседа	Тест, кейсы, беседа
ИТОГОВЫЙ контроль	Тест, решение кейса, опрос
При получении документа Гос. образца – дополнительный экзамен	

**Приложение 6****Тренинг №1.**

Цель: Снятие напряжения

Задание: ведущий задает счет по количеству участников. Считать необходимо поочередно, но не сговариваясь.

Правила:

- если оба члена команды называют цифру вместе, игра начинается сначала;
- разговаривать запрещено;
- допустимо использование мимики, жестов.
- задача усложняется – всех участников просят играть с закрытыми глазами.

Результат: во время упражнения сотрудники вынуждены предугадывать действия друг друга, обращать внимание на невербальные сигналы, манеру поведения коллег. В конце задания игроки обсуждают итоги и основные проблемы, препятствующие выполнению задания.

**Тренинг №2.**

Цель: Установление контакта

Задание: Ведущий выбирает песню, слова которой знают все участники тренинга. Каждый участник по очереди говорит следующее слово в песне в след за предыдущим участником по часовой или против часовой стрелки. В случае сбоя или ошибки в слове одного из участников, игра начинается сначала.

**Тренинг №3**

Цель: Построение коллектива

Задание: все участники строятся в круг, закрывают глаза. Следует построить в любую заданную фигуру (квадрат, треугольник и другие).

Результат: как правило, выполнение задачи сопровождается суетой и спорами. Это происходит до тех пор, пока не будет выявлен лидер команды, который расставит участников. После того как задание будет выполнено,

## Продолжение приложения 6

сотрудники должны ответить на вопрос, уверены ли они в том, что фигура ровная. Открывать глаза нельзя до тех пор, пока вся команда не будет убеждена в победе. По окончании игры устраивается обсуждение, главная цель которого – выяснить варианты более быстрого и качественного прохождения испытания.

Тренинг №4.

Цель: Построение коммуникации в группе

Задание: Участники рассаживаются в круг. Ведущий подходит к одному из участников и передает воображаемый предмет в руки участнику (жестом) и сообщает направление передачи (по часовой стрелке или против). Каждый участник должен передать предмет следующему игроку. По сигналу ведущего «Стоп. У кого сейчас предмет?» участник должен поднять руку. В качестве предмета нельзя использовать физический предмет, только воображаемая передача.

Пример:

В первый раунд ведущий запускает один предмет «кошка» по часовой стрелке. По сигналу «стоп», руку поднимает участники у которого «кошка». В первый круг всегда проблем не возникает. И ведущий удостоверяется, что все поняли правила.

Два предмета. Начинается с запуска двух предметов (кошка и щенок) в разных направлениях и от разных участников.

Самое интересное начинается, когда ведущий запускает несколько предметов в разных направлениях и от разных участников. В момент, когда предметы встречаются у одного игрока, начинается путаница, что кому передал и верно ли. После сигнала «стоп» в большинстве случаев, игроки не могут достоверно сообщить, у кого какой предмет.

Узким местом оказывается участник, к которому предметы приходят с разных сторон, и он должен правильно их раздать соседям справа и слева. Между раундами ведущий дает время на обсуждение группой взаимодействия

## Продолжение приложения 6

по передаче, использовании других способов коммуникации, чтобы не терять предметы. И игра начинается заново, с постепенным добавлением количества предметов.

Результат: Как правило игра сопровождается смехом и юмором. В перерывах между раундами участники бурно обсуждают, каким образом им взаимодействовать, чтобы не терять очередность передачи и предметы. Ведущий оценивает вовлеченность участников в решении проблемы и выявляет лидеров в группе. По окончании ведущий опрашивает участников об игре, сложностях и как вы их решали.

Тренинг №5.

Цель: Повышение доверия

Задание: участники делятся на команды по 5–6 человек. Каждый их группы должен отвернуться и упасть на руки коллегам. Правила:

- члены команды должны удержать падающего человека;
- при падении необходимо скрестить руки на груди, чтобы никого не ударить;
- «принимать» коллегу следует не на ладони, а предплечья, держась за запястья друг друга сцепленными руками.

Можно упасть с высоты (например, с подоконника) или просто откинуться назад. Упражнение вызывает множество эмоций и впечатлений, которыми по завершении игры делятся все участники. После проведения тренинга коллеги обсуждают наблюдения и стратегии выполнения заданий, оценивают свою и чужую работу в коллективе. Во время процесса каждый вправе отказаться от участия в игре, заявив об этом всей команде.

Тренинг №6.

Цель: Близкое знакомство

Задание: коллеги встают в ряд по росту. По команде ведущего все перестраиваются в заданном порядке. Движения осуществляются молча.

Перестановка происходит по следующим параметрам:

## Продолжение приложения 6

- по первой букве имени, фамилии или отчества (в алфавитном порядке);
- по цвету волос (от светлого оттенка к более темному);
- по месяцу рождения;
- по возрасту.

Результат: члены команды учатся взаимодействию и пониманию, больше узнают друг о друге. Сотрудники находят схожие черты с коллегами, что способствует развитию личной симпатии.

### Тренинг №7

Цель: Общее дело

Задание: все участники тренинга делятся по двое и берутся за руки с партнером. Свободными руками (у одного из пары это левая рука, а у другого – правая) необходимо упаковать подарки: обернуть бумагой, завязать бант. Конкурс на скорость и качество исполнения. Результат: для победы в игре партнеры должны понимать друг друга с полуслова, жеста, взгляда. Соревновательный дух улучшает отношения и способствует сплочению команды.

### Тренинг №8.

Цель: Творческий подход

Задание: организатор заранее готовит необходимые атрибуты — ватманы, картинки, наклейки, кусочки ткани и другие предметы, которые могут использоваться для декора картины. Все участники тренинга собираются вокруг стола и создают общую работу на заданную тему («Дружный коллектив», «Один за всех...», «Трудовые будни»).

Результат: совместное творчество помогает сплотиться, реализовать свои способности, продемонстрировать коллегам умения и таланты. Участникам необходимо прислушиваться друг к другу, искать компромиссные решения для создания целостной и гармоничной картины. Во время тренингов сотрудники должны уважительно относиться ко всем



членам группы. Недопустимо перебивать и оскорблять коллег, высмеивать чужое мнение, упоминать об участниках в третьем лице.