**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение

Глава 1. Теоретические основы стимулирования персонала

1.1. Понятие и сущность стимулирования

1.2. Сравнительный анализ основных теорий мотивации

1.3. Системы стимулирования труда, понятие, содержание

Глава 2. Анализ деятельности гостиницы «Пулковская»

2.1. История создания гостиницы «Пулковская»

2.2. Общая характеристика деятельности гостиницы «Пулковская»

2.3. Анализ системы стимулирования персонала гостиницы «Пулковская»

Глава 3. Разработка мероприятий по стимулированию персонала в гостинице «Пулковская»

3.1. Разработка мероприятия по стимулированию персонала по методу соционики

3.2. Разработка мероприятия по стимулированию персонала, используя метод «Дельфи»

Заключение

Библиографический список

Приложение 1

Приложение 2

**ВВЕДЕНИЕ**

Одним из наиболее сложных моментов и в теории и в практике менеджмента является правильный выбор методов управления персоналом предприятия. Это, в первую очередь, связано со сложностью человеческой психики и сложностью моделирования ответных реакций на воздействия менеджеров, как отдельными работниками, социальными группами, так и коллективом в целом. Кроме того, следует учитывать, что различные методы управления оказывают различное воздействие на производство и на работника, а, кроме того, дают дифференцированные результаты в различных ситуациях.

С момента начала научного изучения законов и закономерностей управления трудовыми ресурсами, процессов мотивации и методов стимулирования труда было разработано множество теорий, концентрирующихся на содержательных, процессных или ситуационных моментах. Тем не менее, исчерпывающей концепции, дающей руководству организации конкретный набор подходов и рычагов формирования трудовой мотивации и лояльности персонала предприятия до сих пор нет. В тоже время усиление конкуренции, как на местных, так и на глобальных потребительских рынках, усложнение условий ведения бизнеса в силу ускорения научно-технического прогресса, вывело аспекты управления трудовыми ресурсами в ряд решающих для обеспечения конкурентоспособности и эффективности бизнеса. Это указывает на актуальность выбранной темы.

На фоне роста объемных показателей работы гостиницы «Пулковская» и затрат на материальное стимулирование работников, наблюдается снижение производительности труда. Это указывает на необходимость совершенствования системы мотивации и повышение ее экономической эффективности за счет использования неэкономических рычагов влияния. Данное обстоятельство ставит выбранную тему в разряд наиболее актуальных для руководства гостиницы «Пулковская».

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка и экономическое обоснование решения по совершенствованию системы стимулирования труда сотрудников предприятия ООО «Гостиница «Пулковская».

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Гостиница «Пулковская».

Предмет исследования – система стимулирования труда сотрудников гостиницы «Пулковская».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

* изучить сущность и содержание стимулирования труда;
* исследовать теоретические аспекты процесса стимулирования труда и формирования системы стимулирования труда;
* изучить особенности трудовых ресурсов гостиницы «Пулковская» и их использования в динамике за ряд лет;
* исследовать применяемые методы стимулирования сотрудников гостиницы «Пулковская» и определить их эффективность;
* исследовать уровень мотивированности персонала предприятия и определить основные мотивы работников;
* разработать решение по совершенствованию системы стимулирования труда сотрудников гостиницы «Пулковская» и обосновать его экономическую эффективность.

Поставленная цель и задачи определили структуру работы, которая состоит из введения, трех глав и заключения.

В первой главе изучены понятия стимулирования и мотивации труда, определены аспект взаимосвязи трудового процесса и мотивации работника. Здесь же рассмотрены основные концепции мотивации, используемые на практике и теоретические аспекты создания системы стимулирования труда.

Во второй главе дана краткая характеристика деятельности гостиницы «Пулковская», рассмотрены абсолютные и относительные показатели трудовых ресурсов предприятия за период 2005-2008гг. и изучена действующая система стимулирования и история ее формирования.

В третьей главе представлены результаты исследования уровня мотивации персонала, проведенного на базе гостиницы «Пулковская» и разработано комплексное решение по совершенствованию системы стимулирования труда, основанное на использовании нематериальных рычагов.

Информационным источником исследования являются законодательные акты РФ, регулирующие трудовые отношения, нормативные документы гостиницы «Пулковская» в области управления персоналом.

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

**1.1. Понятие и сущность стимулирования**

Обзор литературных источников по проблеме стимулирования труда в России показал, что данной теме посвящено значительное число научных работ. Учитывая, что вопросы стимулирования в России имеют свои характерные особенности, связанные как с историческими реалиями формирования рыночной экономики, так и со специфическими чертами менталитета [16], для решения прикладной задачи в рамках объекта исследования необходимо обратиться в первую очередь к изучению литературных источников отечественных авторов.

Сопоставление западных и отечественных подходов показало, что, несмотря на использование одинаковых теорий стимулирования труда, созданных в основном зарубежными учеными, практические подходы к стимулировании труда в России и за рубежом значительно отличаются. Это ставит задачу изучения фундаментальных основ стимулирования в качестве приоритетной в рамках данной работы, т.к. именно определение сущности стимулирования как явления и процесса позволит эффективно использовать полученные знания для достижения поставленной цели.

Стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более производительно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительно. Т.е. появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива (мотивов) в процессе труда.

Доронина И.В. в своей работе «Мотивация и стимулирование персонала» [14], ссылаясь на ряд словарей по психологии, приводит ряд определений мотивации; наиболее полные из них:

* мотивация - это побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность;
* мотивация - это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность.

Таким образом, с термином «мотивация» связаны все основные стороны активной жизнедеятельности индивида: благодаря определенным побуждениям он организует свое поведение, выполняет трудовую и иную деятельность, испытывает желания, стремится к их осуществлению и т.д.

Рассмотрим понятие мотивации труда и ее сущность с учетом российской специфики. Один из лидеров в отечественном мотивационном менеджменте Уткин Э.А. определяет мотивацию труда как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затрат усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей [34, с.56].

Аналогичное определение мотивации труда приведено автором большого экономического словаря Азрилияном А.Н. согласно которому мотивация труда - это совокупность внутренних стимулов отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации [2, с.451].

Хромовских Н.Т. определяют мотивацию труда как стремление работника удовлетворить потребности (т.е. получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [35, с.78].

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека; для получения благ требуются личные трудовые усилия работника; трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности. Простейшая модель стимулирования труда через потребности представлена на рис.1.

**Потребности (недостаток чего-либо)**

**Побужд**ения, мотивы

**Поведение (действие)**

**Результат (цель)**

**Полное удовлетворение**

**Частичное удовлетворение**

**Отсутствие удовлетворения**

Рис.1. Упрощенная модель стимулирования через потребности

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, получила название мотивационного ядра (комплекса), имеющего свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации. Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Таким образом, важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, т.е. то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения. Потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее у человека побуждение к действию.

Соответственно, побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цель в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем.

Для побуждения людей к эффективной деятельности используется система вознаграждений. В совокупности с понятием «стимул» термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя. Но понятие ценности для каждого человека специфично, а, следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Основные параметры трудовой деятельности с позиции мотивации труда представлены на рис. 2.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, также рассматриваются, как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение - это такой тип поощрения, который чаще всего ассоциируется с понятием «вознаграждение». Оно возникает не от самой работы, а дается организацией. С мотивационной точки зрения его можно определить, как стимулирование труда. Стимулирование должно обладать ориентацией на структуру ценностных устремлений и интересов работника, на полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Функция стимулирования заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

**Рис. 2. Основные параметры трудовой деятельности с точки зрения мотивации**

Основные параметры работы

Разнообразность умений и навыков

Определенность работы

Значимость работы

Автономность

Обратная связь

Основные психологические состояния

Стимулирование работника и его последствия для работы и навыков

Ощущение важности работы

Ощущение ответственности за результаты работы

Гордость за успешное завершение работы

Высокая внутренняя рабочая мотивация

Высокое качество выполнения работы

Высокая степень удовлетворения от работы

Малое кол-во прогулов и низкая текучесть кадров

Усилившаяся потребность персонала в росте

Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией. Сущность стимулирования заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями, направленными на изменение ситуации.

Рассмотрим условный пример влияния стимулирования на производительность труда персонала. Первый вариант - мотивирующий стимул. В данном случае стимулирование дает ожидаемый эффект, т.е. в результате действия стимула повышается мотивация работника (работников), что приводит к запланированному росту производительности труда, которая сохраняется в течение определенного времени, рис. 3.

**Рис. 3. Поведение мотивированного работника**

Время

I

II

III

IV

Реальная динамика мотивированного работника

Планируемая динамика мотивированного работника

Производительность труда

По сути, это идеальная модель. Реальное поведение работника отличается от ожидаемого (планируемого). Это объясняется тем, что работнику требуется оценить стимул. И если он адекватен мотивации работника, то руководитель может надеяться на ожидаемое производительное поведение работника. Мотивационный стимул ориентирует человека на достижение целей, в которых он сам заинтересован, тем самым побуждает его производительную активность. В данном варианте явно прослеживаются четыре поведенческие фазы стимулированного работника:

* I фаза - оценка работником стимула;
* II фаза - рост производительности работника вследствие принятия стимула;
* III фаза – инерция, когда стимул, вследствие привыкания, начинает утрачивать свою силу;
* IV фаза - депрессия, угасание активности, снижение производительности, так как стимул утратил свое мотивирующее действие.

Второй вариант – немотивируюший стимул. Стимул имеет краткосрочное влияние либо вообще не дает эффекта, рис. 4.

Время

Реальная динамика мотивированного работника

Планируемая динамика мотивированного работника

Производительность труда

I

II

III

IV

**Рис. 4. Поведение немотивированного работника**

Фаза оценки часто занимает краткосрочный период. Фаза роста незначительна и не достигает ожидаемого максимума. Фазы инерции и депрессии фактически сливаются в одно целое - активность быстро падает. Это происходит в тех случаях, когда:

* во-первых, стимул не является ключом к мотивации работника, т.е. работник не может оценить (в полной мере понять) стимул;
* во-вторых, стимул является незначимым (например, незначительное денежное вознаграждение).

Третий вариант - демотивируюший стимул. Стимул обеспечивает кратковременный положительный эффект, а далее действия работника становятся протестными. Зачастую именно немотивируюшие стимулы могут быть оценены работником как демотивирующие. Общая схема действия демотивируюшего стимула изображена на рис. 5.

Время

Реальная динамика мотивированного работника

Планируемая динамика мотивированного работника

Производительность труда

I

II

III

IV

- I

-II

-III

-IV

**Рис. 5. Поведение де мотивированного работника**

Основные фазы де мотивированного поведения:

* I фаза - опенка стимула;
* II фаза - рост активности;
* III и IV фазы - инерция и депрессия;
* «-I» фаза - переоценка воздействия стимула;
* «-II» фаза - рост деструктивной активности;
* «-III» и «-IV» фаза - инерция и депрессия деструктивной активности.

В этой связи отметим одну из последних работ в области мотивационного менеджмента Ивановой С.В. «Мотивация на 100%» [18, с.288] где разработана полноценная карта мотиваторов и де мотиваторов. Так же отметим, что в практике мотивационного менеджмента в РФ получили развитие работы Иванова Ю.В., связанные с использованием разработок в рамках относительно новой науки - соционики [15,16,17].

В продолжение обзора отечественных литературных источников отметим развитие работ направленных на изучение возрастных и гендерных различий в подходе к стимулированию. Исследования, проведенные специалистами с помощью методики Э. Шайна «Якоря карьеры» ярко характеризуют гендерные различия в карьерных ориентациях [22].

У мужчин, в отличие от женщин, значительно более выражены карьерные ориентации «Менеджмент» (расхождение в два с половиной раза) и «Вызов» (расхождение более чем в три раза). Это говорит о том, что для мужчин наиболее действенным мотивирующим фактором является управление людьми. Их, прежде всего, интересует возможность объединять усилия других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций в организации. Как один из наиболее ценных навыков они ценят компетентность в общении, эмоциональную уравновешенность. Как пик карьеры ими рассматривается должность, на которой они управляют различными сторонами деятельности корпорации: финансами, маркетингом, разработками и т.д. Анализ гендерных различий в карьерных ориентациях подтвердил предположение о влиянии гендерных идеалов на управленческую деятельность в целом и на карьерное планирование в частности.

Подводя итоги раздела ещё раз охарактеризуем важные моменты.

Во-первых, для создания эффективной системы стимулирования необходимо осознать движущие мотивы.

Во-вторых, 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.

В-третьих, развитие проблематики стимулирования с учетом национальных, гендерных и возрастных особенностей в России достигло достаточно высоко уровня, однако следующим теоретичес­ким шагом в этом направлении должна стать разработка и изучение индивидуальных стимулов для каждого конкретного психологического типа человека.

## **1.2. Сравнительный анализ основных теорий мотивации**

Как показал анализ литературных источников, основные теории мотивации принято разделять на две группы [35]:

1. Содержательные теории мотивации;
2. Процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации стараются определить потребности людей, побуждающие их к действию, особенно при определении объемов и содержания работ. В настоящей работе рассмотрим в краткой форме теории и взгляды ученых, работы которых имели наибольшее значение для развития современных концепций мотивации: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд и К. Алдерфер.

Абрахам Гарольд Маслоу (1907-1970) был одним из наиболее ярких основоположников гуманистической психологии. Из его работ руководители во многих отраслях человеческой деятельности узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию личности человека. Все человеческие потребности он разделял на пять групп и называл их базовыми потребностями:

1. физиологические потребности, которые являются необходимыми для жизни и существования;
2. потребность в безопасности (в нашем случае включает в себя и потребность уверенности в будущем);
3. потребность в принадлежности и любви (в случае описания мотивации трудовой деятельности их называют социальными потребностями);
4. потребность в признании (уважении) включает в себя потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих;
5. потребность в самоактуализации (самовыражении) - это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней (первичные) требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более сильной или важной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

После появления теории А. Маслоу, руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Несмотря на то, что теория А. Маслоу дала весьма полезное для различного рода руководителей описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. Основная критика в адрес этой теории сводится к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.

Модель мотивации, созданная Дэвидом МакКлелландом, опирается на потребности высших уровней. Ее автор считал, что людям присущи три потребности: потребность во власти, в успехе и в причастности. Потребность во власти проявляется, как стремление контролировать ход событий и воздействовать на других людей. В теории А. Маслоу эта потребность выражается нечетко, попадая в промежуток между потребностями в признании (уважении) и самоактуализации. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать свои позиции.

Потребность в причастности проявляется в стремлении человека к любви, привязанности, дружеским отношениям с окружающими. Мотивация на основании этой потребности схожа с мотивацией в социальной потребности теории А. Маслоу. Люди, обладающие этой потребностью, заинтересованы часто бывать в компании знакомых людей, в налаживании дружеских отношений, в оказании помощи другим людям. Люди с развитой потребностью в причастности могут быть привлечены к таким видам трудовой деятельности, которые будут давать им обширные возможности для социального общения.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга (мотивационно-гигиеническая) была предложена во второй половине 50-х годов XX века. Она основана также на потребностях людей. Группой исследователей под руководством Герцберга был проведен опрос 200 инженеров и служащих лакокрасочной фирмы о том, как они себя чувствуют после выполнения служебных обязанностей - хорошо или плохо и могут ли они это подробно описать. Выводы, сделанные Герцбергом, позволили ему выделить две большие категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы соответствуют физиологическим потребностям и потребностям в безопасности и уверенности в будущем, описанным выше. Факторы мотивации Герцберга сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу, т.е. потребностями в признании и самовыражении. Однако между этими двумя теориями есть принципиальное различие. Маслоу рассматривал факторы, соответствующие гигиеническим, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Например, если руководитель дает работнику возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то работник в ответ на это станет лучше работать. Герцберг, напротив, считал, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой. При этом восприятие таких факторов будет как демотивирующих. Для эффективного использования теории Герцберга, необходимо составить перечень гигиенических факторов и факторов мотивации и предоставить возможность сотрудникам организации самим определить и указать то, что они предпочитают.

К. Алдерфер объединил потребности человека в три группы:

* потребности существования («С» в аббревиатуре «СВР») - физиологические и потребности в безопасности;
* потребности взаимосвязей («В») - включают в себя стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей;
* потребность роста («Р») - побуждают человека к реализации своих способностей к самоутверждению, самовыражению и т.п.

Эти группы потребностей сопоставимы с группами, выделенными Маслоу, но отличаются тем, что движение от потребности к потребности возможно не только снизу вверх, а и в обратном направлении. Движение вверх происходит, если удовлетворена потребность нижнего уровня. Движение вниз происходит, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом неудовлетворенная потребность более высокого уровня усиливает действие потребности более низкого уровня и человек переключается на удовлетворение этих потребностей, даже если они были полностью удовлетворены. Движение с более высокого уровня на более низкий уровень Алдерфер называет фрустрацией, т.е. разочарованием, крушением надежды на удовлетворение. До сих пор базовые предпосылки теории Алдерфера являются спорными, однако полезность его концепции заключается в обогащении представлений о процессе мотивации и расширении перспектив поиска его эффективных форм.

Большой интерес для изучения мотивации представляет опыт русской школы психологов во главе с крупнейшим отечественным психологом Л.С. Выгодским. Исследования, проведенные им в работе «Учение об эмоциях», позволили сделать интереснейшие выводы. Первый вывод заключается в том, что в психике человека присутствуют два параллельных уровня развития - низший и высший, - которые обусловливают присутствие и развитие низших и высших потребностей параллельно и самостоятельно, причем механизмы их удовлетворения функционируют в том же режиме: параллельно и самостоятельно. Вот почему удовлетворить потребности одного уровня средствами другого уровня невозможно, хотя в рамках одного уровня определенная взаимозаменяемость присутствует.

Потребности низшего уровня первичны, причем по своей природе физиологичны. Формы их удовлетворения напрямую связаны с материальным стимулированием. Высшие потребности социальны в плане их формирования и духовны в плане их ощущения индивидом. Они удовлетворяются лишь посредством использования высших психических функций человека, и прежде всего творческой трудовой деятельности.

Второй вывод заключается в том, что под трудовой деятельностью понимается только творческая деятельность, связанная с реализацией сложных и многоплановых задач, в которой полностью самовыражается личность.

Применяемая для стимулирования трудовой деятельности методика двойной мотивации предполагает материальное стимулирование на уровне, необходимом для удовлетворения низших потребностей, а социальное и духовное стимулирование - на уровне всевозрастающих высших потребностей работника. Это учение Выгодского Л.С. было продолжено в работах его учеников Леонтьева А.Н. и Ломова Б.Ф..

Отметим, что в основу всех рассмотренных выше теорий заложено изучение потребностей и их мотивационного воздействия на человека. Вместе с тем в каждой из теорий присутствуют и принципиально новые взгляды на движение потребностей и характер их мотивирующего влияния на человека. Так в теории Альдерфера движение осуществляется не только по иерархии снизу вверх (как у Маслоу), но и в противоположном направлении. Мак-Клелланд вводит идею о постоянном совершенствовании самой иерархии путем приобретения и развития новых потребностей под влиянием жизненного опыта окружающей среды. Герцберг выявил, что не все потребности постоянно мотивируют человека, а только те из них, которые ведут к развитию состояния удовлетворенности. Параллельное и самостоятельное существование механизмов удовлетворения низших потребностей, по Л.С. Выгодскому, диктует необходимость создания различных систем стимулирования.

Современными содержательными теориями установлено, что у человека существует порядка 15 общих потребностей. Они не сводятся одна к другой и не взаимозаменяемы; каждая из них оказывает в различные моменты времени соответствующее влияние на поведение работника в зависимости от степени ее насущности, удовлетворенности, а также от свойств относительности и случайности потребностей [15, с.96].

В отличие от содержательных теорий мотивации, базирующихся на потребностях людей и связанных с ними факторов, определяющих их поведение, процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Существуют три основные процессуальные теории мотивации. Это теория ожиданий, теория справедливости и комплексная теория мотивации - модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным и необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого им блага.

Модель мотивации, разработанную В. Врумом, в его теории ожидания и предпочтения, можно выразить следующим образом, рис.6.

Ожидание, что усилия дадут

результаты

Ожидание того, что результаты

повлекут за собой вознаграждение

Ожидаемая

ценность вознаграждения

Мотивация

### Рис.6. Модель мотивации по теории В. Врума

Теория ожиданий представляет различные возможности для руководителей и менеджеров, которые стремятся повысить мотивацию трудовой деятельности у своих работников. Руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками. Для эффективной мотивации руководитель должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим вознаграждение следует давать только за эффективную работу.

Теория справедливости С. Адамса также дает объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия для достижения поставленных целей. В качестве постулата теория справедливости принимает тот факт, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость при получении вознаграждения, т.е. работник считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате для повышения мотивации к труду у этого работника, необходимо снять возникшее напряжение и для восстановления справедливости устранить возникший дисбаланс.

Основной вывод теории справедливости для стимулирования трудовой деятельности сотрудников организаций состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

В нашей стране эта проблема стоит особенно остро на государственных предприятиях, где сотрудники знают, какую зарплату получают их коллеги, так как все расписываются в одной платежной ведомости. Зачастую это приводит к конфликтам, мешающим нормальному функционированию организации в процессе выполнения поставленных целей.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию стимулирования, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели присутствуют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. В соответствии с созданной моделью можно определить следующую зависимость: достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме этого, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. сотрудник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты. Модель Портера-Лоулера представлена на рис.7.

Более подробно проанализировав элементы модели Портера-Лоулера, можно лучше понять механизм стимулирования. Уровень затрачиваемых человеком усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько сам человек верит в эту связь. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Вознаграждения,

воспринимаемые как справедливые

Ценность вознаграждения

Оценка роли работника

Усилия

Внешние вознаграждения

Внутренние вознаграждения

Результаты (выполненная работа)

Способности и характер

Удовлетворение

Оценка вероятности связи усилия вознаграждения

### Рис.7. Модель стимулирования Портера-Лоулера

Один из наиболее важных выводов теории Портера-Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно мнению, которое исповедует на этот счет большинство руководителей организаций. Руководители находятся под влиянием более ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или попросту говоря, что более довольные работники трудятся лучше. Авторы теории напротив полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности труда.

Подводя итог раздела необходимо отметить, что изученные модели обладают определенными недостатками, одним из которых является слабый учет личностного или психологического типа работника. Более того, одна из самых популярных и применяемых на Западе комплексная модель Портера-Лоулера является моделью ситуационной, т.е. в основе исходит из того, что разные люди в одинаковой ситуации будут вести себя похожим образом.

Между тем практикам давно известно, что все работники организаций в той или иной степени имеют различную мотивационную структуру. Поскольку их мотивации различны, то и система стимулирования, в идеале, должна быть индивидуальной.

Таким образом, для достижения цели данной работы необходимо рассмотреть понятие и содержание системы стимулирования труда.

## **1.3. Системы стимулирования труда, понятие, содержание**

Практически каждое отечественное предприятие, так или иначе, сталкивается с вопросом стимулирования труда сотрудников, поэтому вопрос о различных системах стимулирования труда сотрудников всегда актуален.

В специализированной литературе по теории систем в качестве исходного тезиса отмечается, что системный подход применим только для управления системными объектами. Управление персоналом, как институт в целом, а также субъекты и объекты управления персоналом тоже можно классифицировать как системы.

Однако, прежде чем перейти к изучению сущности систем стимулировании труда, обратимся к самому понятию «системы» и его характеристиках. Это позволит определить те специфические требования к мотивации труда, которые вытекают из его системности. В разных источниках под системой понимают:

* такой объект, свойства которого не сводятся без остатка к свойствам составляющих его элементов [20, с.14];
* все, состоящее из связанных друг с другом частей [13, с. 52];
* комплекс взаимодействующих компонентов [5, с. 33];
* множество связанных действующих элементов [25, с. 63];
* не просто совокупность единиц, а совокупность отношений между этими единицами [29, с.59];
* набор объектов, имеющих данные свойства, и набор связей между объектами и их свойствами [28, с. 98];
* комплекс избирательно-вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношение приобретает характер взаимодействия компонентов, направленного на получение фокусированного полезного результата [2, с. 144].

Таким образом, можно выделить следующие свойства системы:

* система представляет собой совокупность элементов;
* при определенных условиях эти элементы могут рассматриваться как системы;
* для системы свойственно наличие связей (взаимосвязей) между элементами, которые закономерно определяют интегративные свойства системы, отличающие систему от простого конгломерата, и выделяют ее как целостное образование из окружающей среды.

Изучение методической литературы по вопросам разработки и внедрения систем стимулирования труда на предприятиях позволило выявить наличие трех взаимосвязанных компонентов (групп методов) стимулирования труда. Среди них административные, экономические и социальные элементы. Общая структура методов и форм стимулирования труда приведена на рис.8.

Методы стимулирования труда

Организационно-административные

Экономические

Социально-психологические

**Рис.8. Система стимулирования труда**

Организационно-административные методы предполагают, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, работе коллегиальных органов: например, им предоставляется право голоса при решении ряда вопросов. Важную роль играет также мотивация перспективой приобрести новые знания и навыки. Она делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне.

К данной группе также относится мотивация обогащением содержания труда. Она заключается в предоставлении работникам более содержательной, важной, интересной, соци­ально значимой работы, соответствующей их личностным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, а также позволяющей проявлять их творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Экономические методы стимулирования включают в себя, в первую очередь, мероприятия, предполагающие получение сотрудниками или лишение сотрудников определенных материальных благ. Это и различные виды премий, и различные виды постоянных выплат и надбавок, льготы. Так же к данной группе относятся предоставление таких материальных благ, как туристические путевки, оплата санаторно-курортного лечения и т.д.

Социально-психологические методы мотивации содержат следующие основные элементы:

* создание условий, при которых люди могли бы испытывать профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты, ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность;
* присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, реализовать себя в труде, доказать, что он может что-то сделать;
* признание, которое может быть личным и публичным;
* постановка высоких целей, которые воодушевляют людей на эффективный труд;
* атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и коллег;
* продвижение в должности, объединяющее все рассмотренные методы стимулирования, т.к. оно дает более высокую заработную плату (экономический мотив), интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (социальный мотив). В то же время этот метод стимулирования является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся; продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку;
* похвала при завершении работы большого объема, освоении новых методов труда или новой продукции, внедрении рационализаторского предложения;
* одобрение в ходе процесса,если работа выполняется качественно;
* поддержка, когда работник сомневается, не уверен, не может определиться с выбором целей, задач, способов поведения и действия;
* порицание, т.е. использование при общении с человеком приема обращения к совести.

Большое значение в организации повседневного морально-психологического стимулирования должно быть отведено наиболее авторитетным членам коллектива. Похвала, одобрение, поддержка могут исходить не только от руководителя.

Отметим, что каждый отдельный элемент системы стимулирования труда личности определенно имеет взаимосвязь с другими элементами. Просто наличие высокой заработной платы не способно стимулировать персонал к работе. Если это было бы так, то управлять персоналом было бы чрезвычайно просто.

На уровне конкретных исследований можно определить людей, которые руководствуются в своей деятельности весьма ограниченным кругом мотивов, например, только заработной платой, а остальные либо не имеют никакого значения, либо их влияние чрезвычайно низкое. Другие же работники при обосновании своего варианта поведения сопоставляют широкий спектр мотивов - и зарплату, и интерес к труду, и возможности повысить свой квалификационный уровень, и отношения с коллегами, с руководителем, и др. Разнообразие мотивов зависит от развитости личности и позволяет определить диапазон воздействий на работников в процессе управления. Разнообразие мотивов, их взаимосвязей и способов проявления у отдельных сотрудников настолько значительно, что создать систему стимулирования, учитывающию все переменные этой системы на практике невозможно.

Одним из путей решения практической задачи создания и совершенствования системы стимулировнаия труда является разработка иерархии мотивов коллектива, отдельных профессиональных групп и конкретных работников.

При использовании данного подхода вся совокупность мотивов распределяется в порядке их значимости для человека, т.е. создается иерархия мотивов. В результате получается упорядоченная совокупность, которая характеризует приоритетную направленность внутренних детерминант человека. В процессе управления иерархия мотивов позволяет расставить приоритеты в методах стимулирования, выработать концепцию и политику управления персоналом и иные аспекты управления.

Разработка иерархии мотивов напрямую связана с такой категорией, как сила мотивов. Этот показатель определяет относительную значимость каждого мотива в иерархии. Необходимость использования категории силы мотивов обусловлена тем, что величина разрыва значимости между двумя близко расположенными в иерархии мотивами может быть различна.

Кроме того, для эффективного использования системы стимулирования труда необходимо учитывать, что сила тех или иных мотивов постепенно меняется, а, соответственно, подвержена изменениям и сама иерархия мотивов. Конечно, мотивы и их изменение требует значительного промежутка времени, поскольку они тесно связаны с ценностно-нормативными механизмами. Сопоставление иерархии мотивов (абсолютную значимость) и силы мотивов (относительную значимость) в динамике на различных временных промежутках, а так же в различных ситуациях позволяет оценить устойчивость разных мотивов и определить «якорные» мотивы, формирующие мотивационное ядро личности и коллектива.

Перечисленные характеристики позволяют разрабатывать и эффективно использовать системы стимулирования труда. В частности, на основании этих показателей можно описать мотивационную структуру личности. В центре этой структуры выделяется мотивационное ядро, представляющее собой совокупность наиболее значимых, сильных и устойчивых мотивов, которые определяют характер проявления всех других мотивов. Далее, на втором уровне, располагается вторая группа мотивов, которые имеют существенное значение, но не вошли в состав мотивационного ядра.

Графическое изображение мотивационной структуры может служить очень наглядным и информативным инструментом в управлении, рис.9.

Условия труда

Отношения с руководителем

Самостоятельность

Отношения в коллективе

**Рис.9. Варианты мотивационной структуры персонала**

Представленные на рисунке варианты мотивационной структуры наглядно демонстрируют основные ценностные ориентации работников и позволяют охарактеризовать и спрогнозировать результативность их труда, поведение в различных ситуациях и выработать персонифицированные методы управления. Коротко прокомментируем представленные на рисунке варианты мотивационной структуры персонала.

В мотивационном ядре первого работника находится заработная плата, поэтому, что бы он не делал, какие процессы бы не происходили, все воспринимается им через призму влияния на возможности изменения заработной платы. Но для увеличения своей заработной платы он не расположен прилагать много усилий, для него важнее комфортные условия трудовой деятельности.

Вторым работником движет, прежде всего, интерес к выполняемым функциям. Развитие этого интереса он видит в карьерных перемещениях. Чтобы реализовать эти два условия, работник готов постоянно совершенствоваться. Однако это не полный альтруист, ему важно и то, как оплачивается его труд. В качестве обеспечивающих можно назвать условия: хорошие отношения в коллективе и возможность самостоятельного выполнения функций.

Определив структуру мотивации отдельных сотрудников и коллектива в целом необходимо использовать систему рычагов, активизирующих те или иные мотивы в зависимости от конкретной ситуации. В данном случае целесообразно рассмотреть классификацию видов мотивационного воздействия, рис.10.

В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную. Материальная мотивация - это стремление к достатку, более высокому уровню жизни. Она зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

Мотивация

по основным группам потребностей

- материальная

- трудовая

- статусная

по используемым способам

- нормативная

- принудительная

- стимулирующая

по источникам

возникновения

- внутренняя

- внешняя

по направленности

- положительная

- отрицательная


### Рис.10. Классификация видов мотивационного воздействия

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой стороны - с самовыражением, самореализацией работника.

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирующую.

Нормативная мотивация - это побуждение человека к опреде­ленному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.

Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Стимулирующая мотивация – это воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ - стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два вида мотивации в данной группе являются прямыми, так как предполагают непосредственное воздействие на членов коллектива, третий вид - косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов - стимулов.

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю. Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы самостоятельно. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх.

На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее; они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

При внешней мотивации воздействие на субъект происходит извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т.д.

Внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены, поскольку в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам. Руководителям очень важно знать о наличии этих двух видов мотивации, так как эффективно управлять можно, только опираясь на внешнюю мотивацию, при этом принимая во внимание и возможное возникновение определенных внут­ренних мотивов.

По направленности различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую определенным способам поведения сотрудников. К основным видам положительной мотивации относятся: материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий; повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе; поручение особо важной работы и т.п. Отрицательная мотивация - это, прежде всего: материальные взыскания (штрафные санкции); снижение социального статуса в коллективе; психологическая изоляция работника; создание атмосферы нетерпимости; понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной, не иметь "запретных зон", последствия санкций должны доводиться до всех работников и быть понятны им.

Таким образом, создание системы стимулирования труда в коммерческой организации является сложной комплексной задачей, предполагающей решение ряда экономических, социальных, психологических, организационных задач. При этом используемая система стимулирования должна иметь как прямой коммуникационный поток, позволяющий передавать воздействие на трудовой коллектив, так и каналы обратной связи, позволяющие отслеживать эффективность различных методов стимулирования и конкретных мер.

Поскольку в течение более чем 15 лет экономика РФ находилась на низком уровне использования трудовых ресурсов, что было связано с кризисными процессами, проблема стимулирования персонала изучалась с высокой интенсивностью. Исследователи и управленцы пришли к выводу, что система стимулирования представляет собой одну из ключевых подсистем современной коммерческой организации. На уровне объекта управления она является либо активатором, либо блокиратором управленческих воздействий.

В связи с этим были предприняты попытки разработать и использовать в работе методы диагностики систем стимулирования личности. Анализ структуры личности и детерминант трудового поведения показывает, что структура мотивов отражает основные ценностные ориентации личности и является звеном побуждения, в котором происходит придание личностно-значимого смысла управленческим воздействиям. Поэтому можно разрабатывать сколь угодно «совершенные» системы управления персоналом, но если они не будут учитывать мотивы конкретных работников организации, то будут отторгнуты объектом и не принесут ожидаемого эффекта. Это ставит задачу персонификации мотивационных воздействий в ряд наиболее актуальных для руководителей организаций.

**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЦЫ «ПУЛКОВСКАЯ»**

**2.1.История создания гостиницы «Пулковская»**

Гостиница «Пулковская» (Санкт-Петербург) построена в 1978 году по проекту финских архитекторов на Пулковском шоссе, признанном одним из самых живописных и экологически благополучных районов северной столицы России. Открылась гостиница в 1983 году и сразу же вошла в систему Интурист. Отель находится недалеко от центра города (10-15 минут езды на автомобиле или несколько минут от станции метро «Московская») и органично дополняет архитектурный ландшафт на площади Победы. Еще на стадии проекта гостинице «Пулковская» предначертано было принимать большие туристические группы, прибывающие, в основном, из аэропорта «Пулково», который находится сравнительно недалеко.

Номерной фонд гостиницы «Пулковская» представлен 840 номерами, включая 17 номеров класса «люкс». Все номера располагают спутниковым и кабельным телевидением, телефоном с междугородней и международной связью, регулируемой системой кондиционирования, холодильником, ванной комнатой. При желании постояльцы могут заказать еду в номер из ресторанов или баров гостиницы. Отель предлагает и стандартный набор услуг деловым людям, посетившим северную столицу: оснащенный необходимым оборудованием конференц-зал на 600 мест и бизнес-центр[[1]](#footnote-1).

Пулковская располагает сауной, выполненной по специальной финской технологии из лучших сортов дерева. В сауне 1-го корпуса гостиницы Пулковская имеется две кабины: одна - на 4-х человек, вторая - с просторной комнатой для отдыха позволяет разместить 10-15 человек, душевые кабины, два бассейна: плавательный бассейн 15\*5,5 м с теплой водой (22-25С) и маленький бассейн-колодец с холодной водой (6С), бар. В сауне второго корпуса гостиницы Пулковская в Петербурге две кабины на 4-5 человек каждая, душевые, бассейн 9\*3 м с водой 18-19С. Расположение - на нижних этажах 1-го и 2-го корпусов гостиницы Пулковская. Работает без выходных: начало первого сеанса в 08.00, последнего - в 20.00.

Гостиница Пулковская в Петербурге располагает собственной прачечной и предлагает услуги по стирке и глажке различных видов одежды, белья, включая изделия из шерсти, шелка, джинсы. Все операции в прачечной гостиницы Пулковская выполняются на специальном оборудовании, имеющем сертификаты соответствия требованиям безопасности. Недалеко от гостиницы - Парк Победы с аттракционами, летним кафе, прудами, прокатом лодок летом и открытым катком зимой, Спортивно-Концертный комплекс Петербургский (СКК)- место проведения спортивных соревнований, концертов, городских выставок и ярмарок. Помимо этого, развитая инфраструктура района позволит без особого труда, самостоятельно и быстро добраться до любого места в Петербурге[[2]](#footnote-2).

2002 год "Пулковская", 100% акций которой находились в собственности города. По словам вице-губернатора Валерия Назарова, было достигнуто принципиальное соглашение о передаче 25% акций гостиничного комплекса в собственность компании Mir Hotels (Франция). Город и Mir Hotels совместно зарегистрировали новое юридическое лицо под названием "Гостиница "Пулковская". До этого специалисты французской компании около года исследовали работу отеля и разработали план его развития. Окончательный перевод основных фондов гостиницы в новую структуру, где 25% акций принадлежит зарубежным инвесторам, а 75% закреплено в городской собственности, произошло в течение ближайших двух месяцев. По условиям сделки инвесторы должны наладить систему обслуживания постояльцев на европейском уровне и в течение текущего года перечислить на развитие гостиницы $4 млн, эти деньги пойдут на полную реконструкцию номерного фонда и инженерных коммуникаций отеля[[3]](#footnote-3).

2003 год Управляющая компания Kempinski инвестирует в реконструкцию отеля "Пулковская" 5,6 млн долл. Инвестором реконструкции гостиницы стала французско-кипрская компания Mirhotels, учредителем которой является Kempinski[[4]](#footnote-4).

В 2001 году пять отелей — «Европа», «Астория», «Англетер», «Рэдиссон САС Ройал» и «Коринтия — Невский Палас» создали программу «Белые дни», посвященную продвижению зимнего отдыха в Петербурге и разработали логотип, который становится все более узнаваемым. Программа была разработана специально для привлечения гостей в Санкт-Петербург в период с ноября по март и имеет ряд преимуществ. Туристам предлагается посетить Санкт-Петербург зимой, когда их ждет насыщенная программа культурных мероприятий в сочетании с выгодными условиями проживания, что способствует повышению привлекательности города как туристской дестинации в так называемый «низкий сезон».

Наряду с фестивалями, ставшими уже традиционными — «Площадь искусств» и международный фестиваль балета «Мариинский», «Белые дни 2005 — 2006» впервые были включены мероприятия, специально разработанные Государственным Эрмитажем, Русским музеем, Мариинским театром оперы и балета, Филармонией и Юсуповским дворцом. Всего 125 музеев и галерей предлагают крупнейшие выставки, посвященные достижениям мировой культуры и науки. Каждый найдет что-нибудь для себя в широком разнообразии культурных институтов Санкт-Петербурга. В 2005 году гостиница «Пулковская» вступила в эту акцию[[5]](#footnote-5).

В начале 2005 г. 75% акций "Пулковской" за $18 млн выкупила у города компания "Миркемпи Хотелс". По данным "СПАРК-Интерфакс", держателем 100% долей в ООО "Гостиница "Пулковская" является компания "Эйч-Ви-Эс Девелопмент Сэйнт". В 2004 г. выручка "Пулковской" составила 545 млн руб., а чистая прибыль - 29,2 млн руб6.

В 2006 году Норвежская Wenaas Holding\* (которая в прошлом году купила Radisson SAS Royal Hotel на Невском проспекте и строящуюся гостиницу на Невском, 89) приобрела 100% гостиницы "Пулковская", которая будет работать под маркой Park Inn. Сделка оценивается в $20-40 млн. Таким образом, Пулковская, оставаясь в Петербурге на своем прежнем месте, лишь улучшает уровень сервиса для своих постоянных и новых клиентов. Новый собственник планирует привлечь к управлению гостиницей компанию Rezidor SAS, которая будет управлять отелем под маркой Park Inn, рассказали источники "Ведомостей". Rezidor объявила о проекте строительства в России 50 гостиниц Park Inn еще в 2003 г., но до сих пор компания открыла в России только один отель под этой маркой - в Екатеринбурге. В 2007 году гостиница «Пулковская» стала частью международной сети отелей Rezidor Hotel Group.

«Участники рынка считают "Пулковскую" одним из самых привлекательных объектов в своем классе. В Петербурге вообще не хватает туристских гостиниц, говорит Алексей Афанасьев, представляющий в Петербурге интересы компании "Интурист Отель Групп", а "Пулковская" находится в хорошем состоянии после реконструкции . А по словам Ковалева, имиджу "Пулковской", "известного конференц-отеля и единственного в Петербурге аэропорт-отеля", больше подошла бы марка Marriott[[6]](#footnote-6).»

Конкуренты: «Гранд Отель Европа», «Астория», «Голден Ринг» (Москва), «Коринтия Невский Палас Отель», «Новотель», «Ренессанс», «Гарсон» и «Подворье».

**2.2. Общая характеристика деятельности гостиницы «Пулковская»**

Содержание коммерческой деятельности гостиницы «Пулковская» сводиться к максимизации прибыли не только от продажи номерного фонда гостям, но и в большей степени от реализации дополнительный услуг таких, как: ресторан (около 30% всех доходов гостиницы), прачечная, такси, сауна, заказ билетов и так далее.

Основной доход от продажи номерного фонда. В гостинице существуют следующие категории номеров:

* SS и ST – стандартные одно и двух местные номера, могут быть курящими и некурящими. Также в этой категории есть номера SK- стандартный номер с большой кроватью для одного или двух человек. С одного человека – 4200 руб./сутки. С двух – 4900 руб./сут
* BF – business friendly, это улучшенные стандартные номера в стоимость включено посещение сауны, Wi-Fi интернет, тапочки, халат, напитки и фрукты в номер. Номера могут быть курящими и некурящими. С одного человека – 5950 руб./сутки. С двух – 6650 руб./сут
* LK – двух комнатный люкс. Номера могут быть курящими и некурящими. Стоимость - 8950 руб./сут

Так же в гостинице есть возможность для реализации крупных деловых мероприятий, таких как конференции, симпозиумы, встречи партнеров и так далее. Для этих целей во втором корпусе расположен конгресс-зал на 600-700 человек с комнатой президиума и 6 конференц комнат на разное количество человек, 3 из которых можно объединить. В вестибюле первого корпуса расположен атриум, который очень удобно использовать в качестве выставочного зала.

Существует «5 путей» по которым клиенты попадают в эту гостиницу.

Гостиница пользуется услугами многочисленных туристских фирм, предоставляя им номера по более низкой цене, при этом выплачивая комиссию. Чем больше человек фирма предоставит гостинице, тем более значительную скидку на проживание она получит. Туристы при заселении не знают по какому тарифу они проживают.

Второй путь – это бронирование авиакомпаниями. Эти номера бронируются на короткий срок, максимально до 2 дней, для экипажей различных авиаперевозчиков, которые имеют значительный временной разрыв между рейсами. Для них очень важно расположение гостиницы – 10 мин. от аэропорта.

Третий путь – самостоятельное бронирование отдельными лицами. Они звонят в гостиницу и оставляют заявку по открытым ценам.

Бронирования от крупных иностранных компаний, таких как Toyota, Henkel, Volvo и так далее. Сотрудники приезжают для улучшения ситуаций на производстве и передачи своего опыта. Они живут в гостинице значительную часть времени.

Последний вариант «walk in». Это люди, чаще всего, когда-либо уже останавливавшиеся в этой гостинице по своим воспоминаниям возвращающиеся обратно. Или, что очень редко, гости попросившие водителя такси привезти их в ближайшую гостиницу от аэропорта.

Из всего выше сказанного можно выделить особенность гостиницы «Пулковская»: обслуживание крупных авиалиний и иностранных компаний. Это выделяет гостиницу из ряда других, находящихся в центре. Именно эта ниша не будет занята, что позволяет не тратить значительные средства на рекламу, обеспечивая спрос на услуги, не являющийся сезонным.

Ближайшей гостиницей является «Россия», но она давно не реконструировалась и ее материально – техническая база значительно устарела. Остальные гостиницы расположены в исторической части города и не составляют значительной конкуренции. Номера в них значительно дороже.

Предоставление номера на время за соответствующую плату – это услуга которая потребляется и производится одновременно, она не может быть разорвана во времени.

В данной гостинице используется стратегия дифференцированных цен, так как у них есть льготы для постоянных клиентов и членов клуба Gold Points Plus, а так же различные тарифы для туристских компаний.

Маркетинговая стратегия: изучением конкурентов они не сильно обременены, скорее следят за ценовыми изменениями у других. Гостиница принимает участие в различных массовых мероприятиях, размещая у себя, ее участников. Участники чемпионата Европы-2008 по настольному теннису разместятся в "Пулковской". В гостинице «Пулковская» определился лучший участник Ш Национального конкурса молодых гастрономов,
Третий Национальный конкурс молодых гастрономов провело Российское отделение Гильдии Гастрономов[[7]](#footnote-7). Гостиница Park Inn Pulkovskaya (Парк Инн Пулковская) приглашает на Oktoberfest [[8]](#footnote-8). Хорошо налажены отношения с зарубежными туристскими фирмами, торговыми представительствами иностранных государств и консульствами. Оперативно регистрируют гостей на территории РФ. Рекламной деятельностью занимается слабо, так как постояльцев и так хватает. Незначительной рекламой могут послужить ручки, буклеты и другие материалы с символикой гостиницы, которые присутствуют в номерах, и гость может взять их с собой. Значительную роль в продвижении играет Intеrnet. Существует сайт, где человек может забронировать себе номер и узнать любую интересующую его информацию.

* Создание круглосуточной линии обслуживания клиентов
* Создан сайт с возможностью «on-line» регистрации www.hotels.com
* Премирование web-сайтов продвигающих марку отеля
* Программа по реализации всех желаний клиентов – философия компании “Yes, I can!”
* «Select Comfort» предпочтения по изменению облика номеров, в том числе мебели и отдельных деталей, по средствам гостевых карт.
* Премирование гостей при помощи программы “Gold Points plus”, а так же карт Lufthansa и др.
* Программа “Белые дни”

Система взаимоотношений «Покупатель - продавец»: покупатель приходит в турфирму и заказывает номер в гостинице, турфирма бронирует это номер в гостинице «Пулковская» со значительной скидкой, потом это человек приезжает и предъявляя свой паспорт заселяется.

Или покупатель услуги едет в город и сам покупает номер по открытой цене, без участия посредников. Посредниками могут выступить турфирмы или авиакомпании.

Основные и оборотные средства гостиницы «Пулковская»:

1. Здание и его инженерное оборудование
* Здание 1 блока 1981 года постройки и здание 2 блока 1983 года постройки;
* Центральная система отопления и кондиционирования;
* Система водоснабжения, включая котельную для подогрева воды;
* Вентиляционная система здания;
* Собственная внутренняя система канализации со степенями защиты на выходе;
* Система освещения;
1. Санитарно-техническое оборудование
* Очистное сооружение для сточных вод
1. Рабочие и силовые машины и оборудование
* 7 гостевых лифтов и 2 лифта для персонала;
* Оборудование для холодного и горячего цехов ресторанного производства;
* Оборудование для мойки посуды;
* Мини АТС;
* Оборудование для спутникового телевидения;
* Оборудование саун и бассейнов;
* Охранное оборудование ( видео камеры и тд.)
* Оборудование для противопожарной безопасности;
* Оборудование общественных мест (ресторанов, баров, вестибюля и тд., включая мебель и предметы дизайна интерьера);
* Оборудование конгресс-зала и конференц комнат;
* Оборудование для прачечной (стиральные машины, аппарат для глажения и тд.)
1. Вычислительная техника и программные средства к ней
* Персональные компьютеры для каждой службы, операционная система Windows XP и программа учета движения номерного фонда Opera;
* Оборудование для локальной сети;
* Ксероксы и принтеры;
* Программа 1С бухгалтерия и склад;
* Оборудование для беспроводного Интернета Wi-Fi;
* Факсы;
* Оборудование для проведения презентаций и массовых мероприятий (звуковая аппаратура, проекторы, микрофоны и тд.)
1. Транспортные средства
* 2 автомобиля Ford Focus с логотипом “Park Inn” для встречи гостей в аэропорту и развозки по городу;
1. Оснащение номерного фонда
* Кровать;
* 2 кресла (в люксе с диваном);
* Стол письменный и журнальный;
* 2 зеркала;
* Телевизор;
* Мини холодильник;
* Встроенный шкаф;
* Совмещенный санузел;
* Телефон;
* Магнитный замок;
1. Производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности
* Машина для натирания полов;
* Моющие и обычные пылесосы;
* Швабры, тряпки и т.д.(для внутренних и наружных работ);
* Чистящие и моющие средства;
* Все для ремонта текущего и капитального.

Оборотными средствами на данном предприятии являются все продукты питания, так как они преобразуются в блюда и реализуются в ресторане. Сюда же можно отнести все ванные принадлежности для гостей, их стоимость включена в стоимость номера, а так же все моющие и чистящие средства, освещение, вода, электроэнергия, бумага и так далее. Все это участвует в процессе получения прибыли и расходуется без остатка.

Система оплаты труда в гостинице такова: у младшего обслуживающего персонала – повременно-премиальная, у администрации также повременно-премиальная, но премия зависит от процента загруженности гостиницы. У младших сотрудников премия фиксирована – 30% от оклада.

В гостинице введена компьютерная система слежения за сотрудниками – магнитные карты. Отмечается время прихода и ухода. Из общего табеля посещаемости высчитывается время проведенное на рабочем месте, которое и оплачивается. Штрафы взимаются за порчу имущества гостиницы, утерю карты или бейджа, или расхождения по кассе (материально ответственные лица).

Специфика бизнеса, цели и задачи и масштаб деятельности определили форму и тип организационной структуры управления гостиницы «Пулковская»: линейно-функциональный, представленный на рисунке 11. Это обусловлено, тем, что при линейных взаимосвязях эффективно реализуется принцип единоначалия, обеспечивается простота связей и определенность зависимостей в рамках основной деятельности.

Инструментарий, используемый в гостинице «Пулковская» в управлении можно сгруппировать в соответствии с его принадлежности к определенным группам методов: инструментарий административных методов, экономических методов и социально-психологических методов.

1. Административные методы, используемые в гостинице «Пулковская», в свою очередь, можно сгруппировать следующим образом:

* 1. инструменты организационного воздействия:
* положение о персонале;
* правила внутреннего распорядка;
* организационная структура управления;
* штатное расписание;

Генеральный директор

# Генеральный менеджер

Директор отдела безоп-сти

Директор по конференциям

Директор отдела кадров

Директор технического отдела

Директор номерного фонда

Директор рестораной службы

Директор отдела маркетинга

Директор финансовой службы

-служба приема и размещения

-служба обслуживания

-служба эксплуатации номерного фонда

заведующий производством

-шеф-повар

-метрдотель

-повара

-официанты

-банкетная служба

-специалист по маркетингу и рекламе

-помощник

-спец-сты по охране

-главный бухгалтер

-бухгалтера

-отдел бюджетирования

организатор конференций

-кадровая служба

специалисты по безопасности труда

- медицинская служба

-менеджер по тренингам

диспетчерская служба

сантехническая служба

энергетический отдел

**Рис. 11. Организационная структура гостиницы «Пулковская»**

* положения о структурных подразделениях;
* должностные инструкции сотрудников;
* регламенты выполнения отдельных работ и взаимодействия служб;
* организация рабочих мест;
	1. инструменты распорядительного воздействия:
* приказы;
* распоряжения;
* контроль исполнения;
* указания;
* инструкции;
* координация работ;

Приказы отдаются для обязательного выполнения, с установлением сроков исполнения и исполнителя. Указания и инструкции могут отдаваться руководителями различных уровней в устной и письменной форме.

* 1. инструменты дисциплинарной ответственности и взысканий:
* замечания;
* выговор;
* увольнение;

2. Экономические методы управления, используемы в гостинице «Пулковская»:

* планирование;
* анализ;
* финансирование;
* оплата труда;
* социальное и медицинское обеспечение.

В гостинице «Пулковская» разрабатывается план экономического развития, планируется объем оказанных услуг, получение прибыли. Оплата труда осуществляется на основе разработанного положения об оплате и стимулировании труда, о премировании работников. Также на предприятии существует социальное страхование за счет предприятия, обеспечение работников бесплатной рабочей одеждой.

3. Социально-психологические методы, используемые в гостинице «Пулковская»:

* критика;
* развитие корпоративной культуры;
* авторитет;
* осуждение;
* убеждение;
* формирование психологического климата в коллективе.

Стиль руководства гостиницы «Пулковская» невозможно охарактеризовать однозначно. В нем сочетаются элементы авторитарного, демократического и либерального стиля.

В гостинице «Пулковская» прослеживаются следующие черты организационной культуры:

* ориентация на быстрое реагирование на изменения окружающей среды;
* создание атмосферы творческого сотрудничества, доброжелательности среди персонала, формирование ценности совместного труда;
* повышение качества трудовой деятельности, обеспечиваемое инвестициями в человеческий фактор. Сюда можно отнести улучшение условий труда, создание эффективной системы поощрений, формирование комфортного социально-психологического микроклимата;
* использование организационных ритуалов, традиций, порядков. Сюда можно отнести совместное проведение общенациональных праздников «Новый год» и «Международный женский день», поздравления с днем рождения.

На основе этого можно сделать вывод о достаточно сильной организационной культуре гостиницы «Пулковская», формирующей лояльность и обеспечивающей высокую эффективность взаимодействия в коллективе.

Таким образом, в настоящее время бизнес гостиницы «Пулковская» можно считать устойчивым, обеспечивающим стабильность как сотрудникам организации, так ее партнерам и собственникам. При этом наблюдается снижение эффективности использования ресурсов и, в первую очередь, значительное снижение производительности труда персонала. В условиях высокой корпоративной культуры, сложившейся в организации в течение нескольких лет успешного функционирования, данный факт настораживает тем более.

Это указывает на необходимость глубокого исследования кадровых ресурсов организации, их динамики, степени их трудовой мотивации и требует разработки мер по повышению мотивации персонала.

## **2.3. Анализ системы стимулирования персонала в гостинице «Пулковская»**

Стимулирование трудовой деятельности гостиницы «Пулковская» основана на следующих принципах:

1. мотивы, движущие человеком, всегда индивидуальны;
2. мотивация не исчерпывается одним фактором. Мотивы - это всегда комплекс. В современном менеджменте принято определять не менее трех-четырех основных мотивирующих факторов.
3. мотивы, потребности, ценности подвержены изменениям. Изменения могут происходить как по мере развития личности, так и под влиянием внешних условий.

Система стимулирования гостиницы «Пулковская», как и во многих других сервисных организациях, состоит из административных, экономических и социальных методов. Общая структура методов и форм стимулирования персонала в гостинице «Пулковская» представлена на рисунке 12.

Социально-психологические

**Экономические**

**Организационно-администрати**вные

Применение положений Трудового кодекса РФ;

Формирование приказов, распоряжений, инструктивно-нормативных документов;

Аттестация работников;

Наблюдение за соблюдением правил внутреннего распорядка

Заработная плата на среднеотраслевом уровне;

Наличие повышающих и понижающих коэффициентов при формировании зарплаты;

Наличие финансовых кредитов для ведущих сотрудников

Социальные гарантии;

Возможность развития профессионального рост и карьеры;

Наличие четких целей, сформированных с учетом коллективного мнения;

Формирование корпоративного духа

###### Рис.12. Система стимулирования сотрудников гостиницы «Пулковская»

## Безусловно, данная система стимулов характеризует систему менеджмента организации как устоявшуюся и имеющую высокий уровень развития. В то же время, необходимо учесть, что параллельно с процессом интеграции направлений деятельности гостиницы «Пулковская» потребуется существенный пересмотр ряда внутренних нормативных и инструктивных документов.

Важно отметить, что создание и трансформация системы стимулирования на предприятии является процессом, распределенным во времени. В частности, в таблице 1. представлена история формирования действующей системы мотиваторов в гостинице «Пулковская».

Представленная в таблице 1 история внедрения в практику гостиницы «Пулковская» элементов системы стимулирования свидетельствует о планомерной и постоянной работе по развитию этой системы и повышению мотивированности персонала.

*Таблица 1.*

### История внедрения элементов системы стимулирования в

**гостиницу «Пулковская»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Элемент стимулирования | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Общие условия труда- гарантии согласно ТК РФ (больничный, отпуск 28 дней через 6 мес., пособия, фонды) всем сотрудникам- безопасность, охрана труда и здоровья (медицинский кабинет, прикрепление к больнице)- организация питания, создание условий для отдыха- поздравления и подарки от компании | ++++ | ++++ | ++++ | ++++ |
| Имидж, культура организации- миссия, система общих для организации и персонала ценностных ориентации, логотип, форма сотрудников- корпоративные мероприятия, праздники | ++ | ++ | ++ | ++ |
| Информирование работников- регулярное информирование сотрудников о делах, принимаемых решениях в компании, о своих возможностях и правах- доступность общих положений, инструкций | -+ | -+ | -+ | -+ |
| Системы стимулирования и материальные поощрения, бонусы, доплаты, компенсации, нематериальные поощрения: звания и т.п. | + | + | + | + |
| Оценка труда работников, аттестации и учет полученных результатов при управлении карьерой сотрудников | - | - | + | + |
| Развитие кадров: адаптация, обучение сотрудников, повышение квалификации | + | + | + | + |
| Организация рабочего места: расположение, и оснащение рабочего места  | + | + | + | + |
| Систематический контроль удовлетворенности персонала своей работой, анализ причин текучести кадров | - | - | + | + |

С точки зрения классификации потребностей по А. Маслоу, усредненные личные оценки значимости для работников гостиницы «Пулковская» отдельных групп мотивов (в % от максимального уровня в 100% для каждой группы) выглядят следующим образом:

* физиологические потребности - 80%;
* потребность в безопасности - 90%;
* потребность в принадлеж­ности к социальной группе - 30%;
* потребность в уважении (самоуважении, успехе, статусе) - 40%;
* потребность в самовыражении - 50% (превалирует у ТОП-менеджеров).

Интуитивно понимая такую ситуацию, руководством предприятия в основу системы стимулирования труда сотрудников гостиницы «Пулковская» были положены ценовые стимулы, т.е. заработная плата. Об этом свидетельствует динамика заработной платы сотрудников, представленная в таблице 2.

*Таблица 2.*

### Динамика заработной платы сотрудников гостиницы «Пулковская»

|  |  |
| --- | --- |
| **Категория** **работников** | **Период** |
| **За 2004г.** | **За 2005г.** | **За 2006г.** | **За 2007г.** | **За 2008г.** |
| 1. Руководители, руб. | 55900 | 57300 | 58600 | 60400 | 62800 |
| 2. Специалисты, руб. | 12900 | 13450 | 14300 | 15250 | 16300 |
| 3. Рабочие, руб. | 8750 | 9150 | 9300 | 10800 | 11800 |

Высокая значимость материальных потребностей в первую очередь связана с возрастной структурой персонала. Известно, что в возрасте от 18 до 36 лет ведущим стимулом к трудовой деятельности является именно заработная плата. Кроме того, учитывая, что наибольшую долю персонала составляют женщины, особое внимание уделяется мотиву потребности в стабильности, что так же активизируется через незначительное, но постоянное повышение заработной платы.

Среди других экономических методов стимулирования в гостинице «Пулковская» практикуется предоставление скидок при посещении ресторана гостиницы в размере 33% от суммы заказа, а также сотрудники гостиницы могут проживать в отелях сети Rezodor по специальному тарифу, который существенно ниже открытой цены.

Кроме ценовых методов мотивации в гостинице «Пулковская» уделяется особое внимание социально-психологическим методам. На предприятии проводятся мероприятии, направленные на формирование корпоративного духа, а так же на укрепление психологии команды.

Особое внимание уделяется повышению квалификации сотрудников. Определяется концепция подготовки персонала и регламентируются различные формы обучения, переобучения, повышения квалификации. Целью введения разнообразных форм подготовки персонала гостиницы «Пулковская» являются:

* повышение квалификации персонала;
* создание кадрового резерва;
* обеспечение максимальной занятости персонала;
* повышение качества и общей конкурентоспособности услуг.

Ответственность за эффективное планирование системы обучения персонала возложена на специалиста по кадрам. Ответственность за непосредственную реализацию данных плановых решений закреплена за менеджером по тренингам, принимающим непосредственное участие в разработке данного решения.

Продолжая анализ системы стимулирования труда в гостинице «Пулковская» мною была произведена оценка удовлетворенности сотрудников существующей системой стимулирования. По пятибалльной шкале были оценены 9 ключевых параметров, указывающих на уровень удовлетворенности. Оценки были дифференцированы по группам: «руководители» и «специалисты и рабочие». Итоговые результаты опроса представлены в таблице 3.

*Таблица3.*

### Оценка элементов стимулирования труда в гостинице «Пулковская» на 15.03.2008г.

|  |  |
| --- | --- |
| **Элемент стимулирования** | **Среднее значение оценки по** **пятибалльной шкале** |
| **Руководители** | **Специалисты и рабочие** |
| 1. Решение социальных проблем:обеспечение всех форм социальных льгот (больничный, отпуск, пенсия и т.п.) независимо от должности;обеспечение должного уровня безопасности труда, охраны здоровья, питания, оказания помощи, и т.п. | 4,5 | 4,5 |
| 2. Содержание труда (интенсивность дня, результативность, соответствие обязанностей должности, удовлетворение) | 4,5 | 3,5 |
| 3. Объективность оценки труда вашим руководителем, взаимопонимание с ним | 4,0 | 4,0 |
| 4. Заработная плата, материальные поощрения | 4,0 | 2,5 |
| 5. Перспективы роста (планирование, продвижение по службе, повышение квалификации, обучение) | 3,5 | 2,5 |
| 6. Отношения в коллективе (в вашей команде, в организации в целом) | 4,5 | 4,5 |
| 7. Условия труда (расположение предприятия, организация рабочего места) | 4,5 | 4,0 |
| 8. Стиль и методы работы руководства (культура, понимание целей организации, отношение с коллективом) | 4,5 | 3,5 |
| 9. Информированность работников (о делах предприятия, о сотрудниках, о своих перспективах) | 4,5 | 3,0 |

Согласно данным проведенного анализа большая часть элементов системы стимулирования оценивается сотрудниками и руководителями на уровне выше среднего. Однако в данной системе есть ряд слабых мест, требующих принятия решений:

* перспективы роста низко оценены как сотрудниками руководства, так и рядовыми работниками;
* оценка содержания труда специалистами и рабочими низкая;
* оценка уровня заработной платы специалистами и рабочими низкая;
* оценка стиля и методов работы руководства специалистами и рабочими низкая.

Это указывает на наличие резервов повышения мотивированности работников гостиницы «Пулковская».

На фоне полученных оценок параметров системы стимулирования важно оценить воспринимаемый сотрудниками уровень эффективности действий руководства по повышению эффективности стимулирования. В связи с этим среди сотрудников так же был проведен опрос и получены следующие результаты, представленные на рисунке 13.

**Рис.13.Результаты ответа сотрудников гостиницы «Пулковская» на вопрос: «Предпринимаются ли со стороны руководства действия, чтобы повысить трудовую мотивацию сотрудников», % (15.03.08г.)**

Таким образом, можно констатировать высокий уровень недовольства действиями руководства: 46% сотрудников утверждают, что меры по повышению мотивированности не предпринимаются, либо абсолютно некорректны. При этом 17% сотрудников считают их безрезультатными. И 37% считают, действия со стороны руководства успешными.

Следующим элементом проведенного в гостинице «Пулковская» исследования являлся опрос по определению наиболее действенных методов повышения мотивации с точки зрения сотрудников предприятия. Результаты опроса представлены на рис.14.

**Рис.14. Результаты опроса сотрудников гостиницы «Пулковская» на вопрос: «Какие методы повышения мотивации являются наиболее действенными», %**

В данном случае сумма оценок превышает 100%, т.к. сотрудникам было предложено выбрать несколько вариантов. Отметим, что лидирует повышение величины заработной платы (81% сотрудников). На втором месте - создание возможности карьерного и профессионального роста, затем идет улучшение условий труда и мероприятия по сплочению коллектива. Важно отметит, что характер бизнеса организации, когда сотрудники не всегда четко прослеживают взаимосвязь собственных усилий и финансовых результатов (выручки) определяет тот факт, что лишь 13% сотрудников указали на привязку зарплаты к результатам труда, как мотивирующий аспект. Причем привязка заработной платы к результатам труда указывалась в комплексе с предоставлением большей свободы и полномочий сотрудникам, а вручение грамот и устные похвалы - в комплексе различных стимулов, но не отдельно. В целом важно отметить, что методы стимулирования, практикуемые в гостинице «Пулковская», совпадают с их оценкой персоналом, как наиболее действенных.

Таким образом, мы можем констатировать, что на предприятии сложилась достаточно развитая система стимулирования труда, в основу которой положен принцип стабильности. Связано это в первую очередь с пониманием руководством, что для коллектива, где преобладают женщины, данный принцип является одним из ключевых для стимулирования к эффективному труду. Использование принципа стабильности проявляется, в первую очередь, в планомерно проводимых мероприятиях по поступательному повышению уровня материального стимулирования, а также в формировании системы корпоративных социальных гарантий.

В тоже время значительный рост затрат предприятия на стимулирование не может продолжаться длительное время в силу принципа эффективности инвестиций. Необходимо определить действенные направления повышения мотивированности персонала с низкой ресурсоемкостью. В соответствии с проведенным исследованием, для сотрудников гостиницы «Пулковская» такими направлениями могут стать: повышение информированности персонала о делах предприятия, формирование психологической уверенности в возможностях карьерного роста, а также мероприятия по сплочению коллектива. Возможным способом реализации данных направлений может стать построение в коллективе команд с учетом индивидуальных характеристик сотрудников и возможности их сотрудничества.

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОРИЯТИЙ ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЦЕ «ПУЛКОВСКАЯ»**

**3.1. Разработка мероприятия по стимулированию персонала по методу соционики**

## **3.1.1. Организационная, правовая и методическая основа разработки решения**

Задача формирования команд с учетом индивидуальных личностных характеристик сотрудников предприятия требует применения относительно нового инструментария соционики. Он позволяет диагностировать психотипы сотрудников, их совместимость и возможность взаимного профессионального усиления. Безусловно, полученную информацию можно считать в определенной степени условной, что определяет необходимость индивидуального подхода к каждому сотруднику при формировании команд, а не механическое использование данных о психотипах.

Для решения задачи формирования эффективных команд был решен ряд задач второго уровня:

* проведено анкетирование сотрудников и дана интерпретация полученных результатов;
* проведена работа по формированию команд в соответствии с комфортностью соотношения психотипов;
* определена экономическая и социальная эффективность проекта с помощью динамических и статистических показателей.

Нормативно-правовой базой для разработки и реализации проекта послужили следующие нормативные и распорядительные документы:

* Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993г.);
* Трудовой кодекс Российской Федерации;
* Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья);
* Правила внутреннего трудового распорядка, утвержденные руководителем предприятия;
* Положения о структурных подразделениях гостиницы «Пулковская»;
* Должностные инструкции работников;
* Штатное расписание;
* Положения по направлениям деятельности (о повышении квалификации сотрудников, об аттестации, о персонале и др.).

Чтобы разработать и внедрить эффективную систему стимулирования, нужно реализовать несколько этапов: провести диагностику мотивационной среды компании, разработать сегментированную систему стимулирования, в которой комплексно применять материальные и моральные средства стимуляции, регулярно проводить мониторинг и коррекцию системы стимулирования. Схематично этапы данной работы представлены на рис.15.

**Рис.15. Этапы формирования эффективной системы мотивации**

1 этап. Диагностика мотивационной среды компании

2 этап. Психологическое тестирование работников с целью учета их ожиданий и реализации индивидуального подхода соответственно психотипам отдельных работников

4 этап. Проведение мониторинга и коррекции

3 этап. Формирование команд с комфортными взаимоотношениями внутри группы

Первый этап заключается в диагностике мотивационной среды гостиницы «Пулковская» (системы стимулирующих условий), которую мы провели во второй главе квалификационной работы. На данном этапе в рамках применяемой методики необходимо определить, насколько качественно в организации учитываются следующие базовые принципы мотивации:

* наличие и понятность общих для всех условий мотивации;
* наличие разработанных методов объективного и однозначного измерения результатов работников организации, простота и понятность средств оценки;
* обеспечение доступности для сотрудников официальной информации о желаемом результате (как нужно работать и какие результаты иметь);
* периодический пересмотр личных целевых ориентиров в соответствии с изменяющейся ситуацией на основе принятого и понятного сотрудникам механизма;
* индивидуальный подход;
* неукоснительное исполнение руководством условий системы стимулирования.

Как было определено во второй главе работы, все данные принципы стимулирования в гостинице «Пулковская» постоянно выполняются.

Второй этап разработки системы стимулирования - это этап построения сегментированной мотивирующей системы с учетом особенностей психотипов работников. В рамках данного исследования в феврале 2008 года на базе гостиницы «Пулковская» было проведено именное анкетирование работников с целью выявления их социотипов, группировки и разработки сегментированной системы стимулирования.

В качестве методологической и методической основы использованы труды Иванова Ю.В. [15,16,17]. Соционика оперирует 16 основными типами человеческой личности, отражающими разные способы обработки информации средствами нормальной психики. Каждому из типов присущи своя модель обработки информации, определенное сочетание установок психики и соответствующая система отношений с другими людьми.

Базовые типы человеческой личности и их различия, или дихотомии (этика – логика, интуиция – сенсорика, экстраверсия – интроверсия, рациональность – иррациональность) введены еще в начале 20-го века К.Г.Юнгом. Однако практическое использование данного подхода началось с конца 80-х годов благодаря работам литовского ученого А. Аугустинавичюте.

Каждой формуле из шестнадцати типов дан псевдоним по имени исторического лица или известного литературного героя, представителя данного типа. Данная классификация представлена в таблице 4.

*Таблица 4.*

Базовые типы личности, выделенные в соционике

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Полное наименование типа (формула)** | **Псевдоним типа** |
| 1 | Интуитивно-логический экстраверт | Дон Кихот |
| 2 | Сенсорно-этический интроверт | Дома |
| 3 | Этико-сенсорный экстраверт | Гюго (Виктор Гюго) |
| 4 | Логико-интуитивный интроверт | Робеспьер |
| 5 | Логико-сенсорный интроверт | Максим (Максим Горький) |
| 6 | Этико-интуитивный экстраверт | Гамлет |
| 7 | Сенсорно-логический экстраверт | Жуков |
| 8 | Интуитивно-этический интроверт | Есенин |
| 9 | Логико-интуитивный экстраверт | Джек (Джек Лондон) |
| 10 | Этико-сенсорный интроверт | Драйзер (Теодор Драйзер) |
| 11 | Сенсорно-этический экстраверт | Наполеон |
| 12 | Интуитивно-логический интроверт | Бальзак |
| 13 | Логико-сенсорный экстраверт | Штирлиц |
| 14 | Этико-интуитивный интроверт | Достоевский |
| 15 | Интуитивно-этический экстраверт | Гексли |
| 16 | Сенсорно-логический интроверт | Габен |

Психотипы, выделяемые в рамках соционики, для целей формирования команд в гостинице «Пулковская» целесообразно кратко охарактеризовать, сгруппировав их в однородные группы по ряду признаков.

Первая группа психотипов – это представители производственно-технологического стиля («Жуков», «Штирлиц», «Максим», «Габен»), которые ориентированы на личный успех. В текущей производственной деятельности это реализуется путем решения конкретных задач и достижением конкретных результатов (выполнение месячного производственного плана, сдача определенного объема работ), в длительной перспективе - административная карьера (начальник цеха, начальник управления, директор предприятия). Отрицательной стороной мотивации представителей данной группы является нередкое стремление достичь цели «любой ценой». Приоритетна для этой группы самооценка (высокое самомнение), которая должна подкрепляться оценкой вышестоящего руководства. В случае неудачной административной карьеры самооценка нередко снижается.

Представителям этой группы свойственно стремление к власти (главный мотивирующий аспект), но к власти административной (поэтому их много в исполнительных, но мало в представительных органах власти), при которой власть рассматривается в первую очередь как инструмент, позволяющий выполнить какие-то проекты, а заодно и достичь материального благополучия.

Следующая группа – это психотипы исследовательско-концептуального стиля («Дон Кихот», «Джек», «Робеспьер», «Бальзак»). Они ориентированы на процесс решения задачи. В текущей производственной деятельности они обращают особое внимание на качество результатов труда или решение научной задачи (создание новой формы обслуживания, новой методики расчета, защита диссертации), в длительной перспективе - профессиональная карьера (главный специалист предприятия, доктор наук). Отрицательной стороной стимулирования является нередкое нарушение сроков решения задачи. Приоритетна для этой группы самооценка (среднее самомнение), которой желательно (но не обязательно) быть подкрепленной оценкой коллег по профессии.

Представителям этой группы стремление к власти свойственно в слабой степени. Власть, связанная с профессиональной деятельностью (например, научные и диссертационные советы), используется чаше для пропаганды и распространения своих профессиональных взглядов.

Третья группа - психотипы социального стиля («Гюго», «Наполеон», «Дюма», «Драйзер»). Эти «результативные коллективисты» ориентированы на конкретную помощь окружающим людям. В текущей производственной деятельности это реализуется в конкретной помощи коллеге при решении поставленной задачи (организация зашиты диссертации, организация творческой бригады), в длительной перспективе - социальная карьера (патронирование больных, работа в турбюро). Отрицательной стороной стиимулирования является назойливость в навязывании услуг. Приоритетной для этой группы является оценка ближнего окружения (часто оценка неформальной группы), на основании которой во многом формируется самооценка.

Представителям этой группы стремление к власти свойственно в слабой степени. Власть, связанная с социальной деятельностью, используется как власть над конкретным человеком или группой зависимых людей, например подчиненных.

И последняя группа – это психотипы гуманитарного типа («Гамлет», «Гексли», «Есенин», «Достоевский»). Это так называемые «процессные коллективисты», которые ориентированы на процесс общения с окружающими людьми. В текущей производственной деятельности это реализуется через участие в процессе решения поставленной задачи вместе с «комфортными» в общении людьми (работа с людьми из своей квадры). В длительной перспективе это реализуется через общественную карьеру (популярный политик, известный артист или телеведущий). Задача при этом часто забывается, поэтому отрицательной стороной стимулирование нередко является ущерб качеству решения задачи. Приоритетно для этой группы общественное признание, которое влияет на самооценку, но не является определяющим ее фактором.

Важным аспектом для совершенствования системы стимулирования персонала в гостинице «Пулковская» является не столько группировка сотрудников по психотипам, сколько определение наиболее эффективных вариантов отношений между сотрудниками с учетом их социотипов. Согласно методике, разработанной Ивановым Ю.В., все варианты отношений между представителями различных социотипов образуют следующие группы:

1. группа хороших отношений:
* дуальные отношения (Д) - самые лучшие в деловых контактах;
* отношения активации (А) - в данном типе отношений участники повышают активность друг друга, быстро понимают друг друга, мысль одного продолжает и развивает другой, и наоборот;
* тождественные отношения (Т) - отношения с людьми своего же типа;
* зеркальные отношения (3) - партнеры все время корректируют друг друга, указывают друг другу на ошибки;
1. группа нейтральных отношений:
* отношения полудополнения (Пд) - дополнение у партнеров осуществляется только по одному ведущему признаку;
* отношения полной противоположности (Пп) - отношения партнеров, все оценивающих с разных позиций. Хорошо действуют вместе, но если есть третий, каждый стремится привлечь его на свою сторону;
* квазитождественные отношения (Кт) - характеризуются спорами, не носящими деструктивного характера;
* родственные отношения (Ро) - партнеры похожи друг на друга и вроде бы понимают друг друга, имеют общие интересы;
* деловые отношения (Де) - партнеры действуют похожими методами, хорошо понимают друг друга, но имеют разные цели;
* миражные отношения (Ми) - партнер всегда кажется интересным, но как бы уходящим от понимания;
* отношения суперэго (Сэ) – отношения развиваются хорошо, пока партнеры заботятся друг о друге;
1. группа плохих отношений:
* конфликтные отношения (К) - самые опасные и неприятные. У этих партнеров различаются все четыре функции. В отношениях постоянная напряженность, все друг в друге вызывает неприятие, протест, раздражение. Каждый из двух партнеров считает, что другой действует ему «назло»;
* социальный контроль (Ск) - обманчивые и опасные отношения. Один из партнеров является контролером (иногда, говорят, ревизором), а второй - подконтрольным (ревизуемым). Контролер постоянно ревизует подконтрольного, указывает на его недостатки и тем самым постоянно «давит» на партнера. Подконтрольный постоянно пытается выйти из-под опеки, протестует, иногда даже бунтует;
* социальный заказ (Сз) - при таких отношениях один из партнеров является заказчиком, другой - подзаказным. Заказчик играет роль кредитора, «богатого дядюшки», доброго, но требовательного. Подзаказному достается роль должника, во многом зависящего от прихотей «богатого дядюшки».

Выполнение теста проводиться лично каждым сотрудником на выделенном для этой цели персональном ЭВМ без участия прочих лиц, но после предварительного инструктажа, проведенного специалистом по кадрам. Целью инструктажа являлось краткое ознакомление с методикой и целями исследования, снятие возможного психологического напряжения участников.

## **3.1.2. Разработка решения по повышению мотивации труда сотрудников**

Информационной основной разработки решения послужили результаты исследования, проведенного в феврале 2008 года в одном из отделов гостиницы «Пулковская» в рамках выполнения данной работы. Они позволили выявить структуру части коллектива по социотипам работников. Результаты исследования по данному аспекту представлены в таблице 5.

Отметим, что на основе экспериментальных исследований ученые пришли к выводу: для эффективного осуществления определенных видов деятельности необходим набор определенных качеств. Например, сочетание логики и сенсорики более всего востребовано в производственной сфере. В то же время для сферы обслуживания, к которой относится гостиничный сервис, наиболее востребованы этика и интуиция.

*Таблица 5.*

**Социотипы персонала гостиницы «Пулковская»,**

**на февраль 2008 года**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Должность** | **Социотип** |
| **1** | **2** | **3** |
| 1 | Front Office Manager | Максим |
| 2 | Администратор смены – 1 | Максим |
| 3 | Администратор смены – 2 | Робеспьер |
| 4 | Администратор смены – 3 | Робеспьер |
| 5 | Горничная – 1 | Штирлиц |
| 6 | Горничная – 2 | Максим |
| 7 | Горничная – 3 | Жуков |
| 8 | Горничная – 4 | Робеспьер |
| **1** | **2** | **3** |
| 9 | Горничная – 5 | Максим |
| 10 | Горничная – 6 | Гексли |
| 11 | Горничная – 7 | Джек |
| 12 | Горничная – 8 | Дюма |
| 13 | Горничная – 9 | Есенин |
| 14 | Подносчик – 1 | Дон Кихот |
| 15 | Подносчик – 2 | Максим |
| 16 | Старший охранник | Робеспьер |
| 17 | Охранник – 1 | Робеспьер |
| 18 | Охранник – 2 | Достоевский |
| 19 | Охранник – 3 | Достоевский |

Сопоставление представленных в таблице 5. данных с наиболее эффективным сочетанием параметров психотипов показало, что большая часть персонала гостиницы «Пулковская» по способу метаболизма информации не соответствует занимаемой должности. Соответствующая информация представлена в таблице 6.

*Таблица 6.*

Соответствие социотипов работников гостиницы «Пулковская»

занимаемой должности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Должность** | **Социотип** | **Соответствие социотипа занимаемой должности** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| 1 | Front Office Manager | Максим | не соответствует |
| 2 | Администратор смены – 1 | Максим | не соответствует |
| 3 | Администратор смены – 2 | Робеспьер | приемлемо |
| 4 | Администратор смены – 3 | Робеспьер | приемлемо |
| 5 | Старшая горничная – 1 | Штирлиц | приемлемо |
| 6 | Старшая горничная – 2 | Максим | не соответствует |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| 7 | Старшая горничная – 3 | Жуков | приемлемо |
| 8 | Старшая горничная – 4 | Робеспьер | не соответствует |
| 9 | Старшая горничная – 5 | Максим | не соответствует |
| 10 | Старшая горничная – 6 | Гексли | полностью соответствует |
| 11 | Старшая горничная – 7 | Джек | приемлемо |
| 12 | Старшая горничная – 8 | Дюма | приемлемо |
| 13 | Старшая горничная – 9 | Есенин | приемлемо |
| 14 | Подносчик – 1 | Дон Кихот | приемлемо |
| 15 | Подносчик – 2 | Максим | не соответствует |
| 16 | Старший охранник | Робеспьер | приемлемо |
| 17 | Охранник – 1 | Робеспьер | приемлемо |
| 18 | Охранник – 2 | Достоевский | полностью соответствует |
| 19 | Охранник – 3 | Достоевский | полностью соответствует |

Таким образом, сопоставление показало, что треть горничных по психотипу не соответствует содержанию выполняемой работы. Содержание работы горничной – это, в первую очередь, работа с людьми. Такого рода работе больше всего подходит сочетание этики и экстраверсии. Лучшими сотрудниками сферы обслуживания являются этические экстраверты, худшими - логические интроверты.

Кроме того, ни один из администраторов смены не является полностью соответствующим характеру деятельности, а один из них полностью не соответствует занимаемой должности. Наиболее благоприятная ситуация наблюдается в службе охраны.

Особого внимания заслуживается ситуация с администратором гостиницы. Выявлено, что он относится к социотипу «Максим». Люди с данным типом характеризуются как сильные волевые люди, не признающие никакой самодеятельности. Работник данного типа направлен на постоянный контроль деятельности подчиненного персонала, что, согласно приведенным выше исследованиям, является сильнейшим демотиватором в сфере обслуживания. Данному социотипу соответствует в наибольшей степени должность экономиста, бухгалтера, работника правоохранительных органов, контролера отдела технического контроля, ревизора.

Выявленные факты несоответствия не указывают на необходимость кардинальной перестановки кадров. Это может дестабилизировать социально-психологическую обстановку в коллективе, что выступит мощным демотиватором. Кроме того, перестановка кадров с изменением характера выполняемой работы на основе данных психологического тестирования противоречит требованиям действующего Трудового Кодекса. В данной ситуации целесообразно предпринять следующие действия:

* определить мотивационное ядро каждого сотрудника. Воздействие на основные движущие мотивы работника позволит корректировать его поведение в соответствии с выполняемой работой;
* скорректировать характер задач, которые ставятся в рамках функциональных обязанностей работника, с учетом его психотипа;
* разработать предложения по обучению и ротации отдельных кадровых единиц. Сотрудник, в отношении которого будет готовиться такое решение, должен принимать в его разработке непосредственное участие. Это обеспечит позитивное принятие решения;
* обеспечить такой график сменности сотрудников, чтобы исключить возможность одновременного выхода на смену большинства сотрудников, не соответствующих по психотипу характеру выполняемой работы.

Результаты определения мотивационного ядра сотрудников гостиницы «Пулковская» на основе изучения социотипов представлены в таблице 7.

*Таблица 7.*

Характеристика мотивационного ядра сотрудников гостиницы

«Пулковская»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Должность** | **Мотивационное ядро** | **Недостатки** **мотивационного ядра** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| 1 | Front Office Manager | Ориентация на личный успех, признание вышестоящим руководством | Стремление достичь цели «любой ценой» |
| 2 | Администратор смены – 1 | Ориентация на личный успех, признание вышестоящим руководством | Стремление достичь цели «любой ценой» |
| 3 | Администратор смены – 2 | Ориентация на процесс решения задач, признание коллегами, направленность на развитие карьеры, стремление к власти | Нередкое нарушение сроков решения задачи |
| 4 | Администратор смены – 3 | Ориентация на процесс решения задач, признание коллегами, направленность на развитие карьеры, стремление к власти | Нередкое нарушение сроков решения задачи |
| 5 | Горничная – 1  | Ориентация на личный успех, признание вышестоящим руководством | Стремление достичь цели «любой ценой» |
| 6 | Горничная – 2  | Ориентация на личный успех, признание вышестоящим руководством | Стремление достичь цели «любой ценой» |
| 7 | Горничная – 3 | Ориентация на личный успех, признание вышестоящим руководством | Стремление достичь цели «любой ценой» |
| 8 | Горничная – 4  | Ориентация на процесс решения задач, признание коллегами, направленность на развитие карьеры, стремление к власти | Нередкое нарушение сроков решения задачи |
| 9 | Горничная – 5  | Ориентация на личный успех, признание вышестоящим руководством | Стремление достичь цели «любой ценой» |
| 10 | Горничная – 6  | Ориентация на процесс общения с окружающими людьми, общественное признание, стремление к власти | Срыв качества решения задач |
| 11 | Горничная – 7 | Ориентация на процесс решения задач, признание коллегами, направленность на развитие карьеры, стремление к власти | Нередкое нарушение сроков решения задачи |
| 12 | Горничная – 8  | Ориентация на помощь окружающим людям, социальная поддержка | Назойливость в навязывании услуг |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| 13 | Горничная – 9 | Ориентация на процесс общения с окружающими людьми, общественное признание, стремление к власти | Срыв качества решения задач |
| 14 | Подносчик – 1 | Ориентация на процесс решения задач, признание коллегами, направленность на развитие карьеры, стремление к власти | Нередкое нарушение сроков решения задачи |
| 15 | Подносчик – 2 | Ориентация на личный успех, признание вышестоящим руководством | Стремление достичь цели «любой ценой» |
| 16 | Старший охранник | Ориентация на процесс решения задач, признание коллегами, направленность на развитие карьеры, стремление к власти | Нередкое нарушение сроков решения задачи |
| 17 | Охранник – 1 | Ориентация на процесс решения задач, признание коллегами, направленность на развитие карьеры, стремление к власти | Нередкое нарушение сроков решения задачи |
| 18 | Охранник – 2 | Ориентация на процесс общения с окружающими людьми, общественное признание, стремление к власти | Срыв качества решения задач |
| 19 | Охранник – 3 | Ориентация на процесс общения с окружающими людьми, общественное признание, стремление к власти | Срыв качества решения задач |

Основываясь на данных проведенного анализа можно сделать заключение, что наибольшая часть персонала нацелена на решение своих собственных задач. Несмотря на ограниченные возможности карьерного роста именно данный мотив является превалирующим для большинства сотрудников гостиницы «Пулковская». Лишь небольшая доля персонала в основе своей мотивации имеет ориентацию на общение с клиентами. В итоге большая часть рабочего времени тратится на решение своих личных отношений в коллективе, в связи со стремлением большей части персонала к лидерству. Итогом данной ситуации является повышенная конфликтность, диагностированная в коллективе, а также отрицательное воздействие на мотивацию карьерных ожиданий.

Данное обстоятельство на наш взгляд недопустимо с точки зрения создания эффективной системы стимулирования. Для решения вопроса о формировании эффективных команд было проведено исследование конфликтности, результаты которого представлены в таблице 8.

Прежде чем предложить оптимальные схемы формирования рабочих смен, важно рассмотреть полученную информацию в другом ракурсе: «суммарная» склонность каждого сотрудника к сотрудничеству и конфликтам в данном конкретном коллективе. Для этого трансформируем информацию, представленную в таблице 8, следующим образом: таблица 9.

В результате социометрического исследования в части комфортности взаимодействия сотрудников гостиницы «Пулковская» можно сделать следующие выводы:

1. общую конфликтность в коллективе можно охарактеризовать как низкую. В частности, если не учитывать трех сотрудников, обладающих высоким потенциалом конфликтности в данном коллективе (горничные 3 и 6 и подносчик 1), то среднее количество потенциальных конфликтных зон у каждого сотрудника равно двум;
2. руководство гостиницы обладает низким уровнем потенциала конфликтности в данном коллективе. Кроме того, внутри аппарата управления зоны возникновения конфликтов отсутствуют, и наблюдается склонность к сотрудничеству;
3. в аппарате службы безопасности потенциальные зоны возникновения конфликтов также отсутствуют, однако склонность к сотрудничеству невысока. С учетом характера выполняемой работы эта ситуация является допустимой;

*Таблица 9.*

Характеристика отношений социотипов персонала гостиницы «Пулковская», февраль 2008г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Социотип | Должность | № п/п |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 1 | Максим | Front Office Manager |   | Т | Ро | Ро | Пп | Т | З | Ро | Т | Ск | Ми | Сэ | А | К | Т | Ро | Ро | Сэ | Сэ |
| 2 | Максим | Администратор смены – 1 |   |   | Ро | Ро | Пп | Т | З | Ро | Т | Ск | Ми | Сэ | А | К | Т | Ро | Ро | Сэ | Сэ |
| 3 | Робеспьер | Администратор смены – 2 |   |   |   | Т | Ми | Ро | К | Т | Ро | К | Пп | А | Сэ | З | Ро | Т | Т | Де | Де |
| 4 | Робеспьер | Администратор смены – 3 |   |   |   |   | Ми | Ро | К | Т | Ро | К | Пп | А | Сэ | З | Ро | Т | Т | Де | Де |
| 5 | Штирлиц | Горничная – 1 |   |   |   |   |   | Пп | Кт | Ми | Пп | А | Ро | К | К | Сэ | Пп | Ми | Ми | Д | Д |
| 6 | Максим | Горничная – 2 |   |   |   |   |   |   | З | Ро | Т | К | Ми | Сэ | А | К | Т | Ро | Ро | Сэ | Сэ |
| 7 | Жуков | Горничная – 3 |   |   |   |   |   |   |   | К | З | Сэ | Сэ | Ми | Д | Де | З | К | К | К | К |
| 8 | Робеспьер | Горничная – 4 |   |   |   |   |   |   |   |   | Ро | К | Пп | А | Сэ | З | Ро | Т | Т | Де | Де |
| 9 | Максим | Горничная – 5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Ск | Ми | Сэ | А | К | Т | Ро | Ро | Сэ | Сэ |
| 10 | Гексли | Горничная – 6 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Сэ | Пд | Пп | Ро | К | К | К | З | З |
| 11 | Джек | Горничная – 7 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Ск | К | Кт | Ми | Пп | Пп | Пд | Пд |
| 12 | Дюма | Горничная – 8 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Де | Д  | Сэ | А | А | Сэ | Сэ |
| 13 | Есенин | Горничная – 9 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Ми | Ро | Сэ | Сэ | Кт | Кт |
| 14 | Дон Кихот | Подносчик – 1 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | К | З | З | К | К |
| 15 | Максим | Подносчик – 2 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Ро | Ро | Сэ | Сэ |
| 16 | Робеспьер | Старший охранник |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Т | Де | Де |
| 17 | Робеспьер | Охранник – 1 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Де | Де |
| 18 | Достоевский | Охранник – 2 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Т |
| 19 | Достоевский | Охранник – 3 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

*Таблица 10.*

Потенциальная склонность сотрудников к конфликтам и сотрудничеству в сложившемся коллективе гостиницы «Пулковская»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Должность** | **Зоны сотрудничества** | **Зоны конфликтов** |
| **с руководством** | **с основным персоналом** | **с обслуживающим персоналом** | **с руководством** | **с основным персоналом** | **с обслуживающим персоналом** |
| Front Office Manager | 1 | 4 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Администратор смены – 1 | 1 | 4 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Администратор смены – 2 | 1 | 2 | 3 | 0 | 2 | 0 |
| Администратор смены – 3 | 1 | 2 | 3 | 0 | 2 | 0 |
| Горничная – 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| Горничная – 2 | 2 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Горничная – 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 |
| Горничная – 4 | 2 | 1 | 3 | 0 | 2 | 0 |
| Горничная – 5 | 2 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Горничная – 6 | 0 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| Горничная – 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Горничная – 8 | 2 | 1 | 3 | 0 | 2 | 0 |
| Горничная – 9 | 2 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Технический специалист – 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| Технический специалист – 2 | 2 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Старший охранник | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| Охранник – 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| Охранник – 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Охранник – 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 |

1. среди основного персонала есть двое сотрудников, обладающих высоким потенциалом конфликтности (горничные 3 и 6). Причем, если у горничной 3 потенциально могут возникать конфликты только с двумя представителями руководства и одним непосредственным коллегой, то у горничной 6 потенциально конфликтные отношения со всем руководством и тремя непосредственными коллегами. Данная ситуация требует особого внимания при формировании смен;
2. среди обслуживающего персонала есть одни сотрудник с потенциально высоким уровнем конфликтности для данного коллектива. В тоже время, учитывая специфику его труда, редкие и эпизодические контакты с клиентами гостиницы и эпизодическое взаимодействие с персоналом, данное положение можно скорректировать.

Исследование табеля учета рабочего времени за 2007 год по гостинице «Пулковская» позволило выявить следующие обстоятельства:

* планомерность формирования рабочих смен основного и управленческого персонала отсутствует, т.е. смены формируются «по ситуации»;
* в 56% случаев состав смен складывался таким образом, что возникало 2 и более потенциальных конфликтных зоны.

Результатом проведенного исследования и полученных выводов является комплекс следующих предлагаемых мероприятий, направленных на повышение трудовой мотивации персонала гостиницы «Пулковская».

1. Необходимо выполнять принцип формирования эффективных команд. В частности необходимо либо обеспечить отсутствие потенциальных конфликтных зон в команде смены, либо минимизировать вероятность развития конфликтов за счет компенсации наличием зон сотрудничества и позитивного взаимодействия. При имеющемся кадровом составе данный принцип наиболее полно реализуется при выполнении следующих условий:

* смена, возглавляемая администратором 1, должна включать горничных 3, 6 и 9. В данном случае отсутствует потенциал конфликтов по типу «начальник-подчиненный». Кроме того, высокая конфликтность горничной 6 компенсируется зонами сотрудничества администратора и двух других горничных при отсутствии зон потенциальных взаимных конфликтов всех трех горничных;
* смена, возглавляемая администратором 2, должна включать горничных 4, 5 и 8. Данная смена вообще не содержит зон потенциальных конфликтов, но в тоже время имеет зоны сотрудничества;
* смена, возглавляемая администратором 3, должна включать горничных 1, 2 и 7. Данная смена хоть и не содержит потенциальных зон конфликтов, но также и не предполагает развития сотрудничества, т.е. каждый будет просто выполнять свои функции. Негативным моментом в данной смене может стать низкая коммуникативная активность, что потребует дальнейшего мониторинга и, возможно, вмешательства в ситуацию с целью формирования дополнительных общих интересов в команде и создания нормальной коммуникации;
* сменность сотрудников службы охраны принципиального значения не имеет, как в силу ограниченности их взаимодействия с коллективом, так и в силу отсутствия внутренних конфликтов в данной службе;
* подносчик 1, в силу высокой потенциальной конфликтности, лучше всего работать при администраторах смены 2 и 3, с которыми у него имеется возможность эффективного взаимодействия. Необходимо избегать постановки его в график одновременно с администратором смены 1, а, по возможности, – с охранниками 2 и 3.

Результатом такого подхода к формированию смен в гостинице должно стать существенное повышение коммуникабельности персонала как внутри коллектива, так и с клиентами, повышение скорости решения текущих производственных вопросов и степени удовлетворенности сотрудников содержанием труда. Таким образом, производительность труда возрастет, как напрямую, так и косвенно, через рост трудовой мотивации.

2. Необходимо обеспечить вовлечение основного персонала гостиницы в процесс разработки и принятия управленческих решений по ряду направлений:

* в текущее планирование деятельности гостиницы (например, через использование встречной техники организации планирования или организацию планирования «снизу-вверх»);
* в разработку решений, касающихся повышения качества и конкурентоспособности услуг, предоставляемых гостиницей;
* в процессе разработки и корректировки величины нормативных показателей, влияющих на уровень коэффициента трудового участия.

Механизм такого вовлечения важно организовать посредством создания постоянных коллегиальных органов (например, создание комитета качества и группы развития бизнеса). Данная мера направлена на задействование выявленного в ходе исследования стремления большинства рядовых сотрудников к карьерному росту. Вовлечение наиболее активных членов коллектива в коллегиальные органы, позволит дать им дополнительное статусное положение в коллективе, где формальные возможности карьерного роста ограничены, а предприятию – получить повышение лояльности коллектива и дополнительные творческие идеи для развития бизнеса гостиницы.

3. В работе предложенных к созданию коллегиальных органов использовать принцип информационной открытости и систему показателей, отражающих основные параметры деятельности предприятия. Это позволит ликвидировать выявленный в ходе исследования де мотивирующий фактор – недостаток у сотрудников информации о событиях в сфере управления гостиницы «Пулковская».

4. Внедрение системы мониторинга социально-психологического климата в коллективе. С периодичностью 6 месяцев силами специалиста по кадрам необходимо проводить исследование, направленное на выявление следующей информации:

* удовлетворенность сотрудников содержанием труда;
* материальная удовлетворенность сотрудников;
* динамика мотивационного ядра сотрудников;
* уровень конфликтности и взаимодействия в коллективе.

Данная мера направлена на своевременную диагностику изменения ситуации относительно ведущих мотивов трудовой деятельности челнов коллектива. Получаемая таким образом информация необходима как для постоянного совершенствования системы стимулирования, так и для управления карьерой сотрудников.

Представленный комплекс мер по повышению трудовой мотивации сотрудников гостиницы «Пулковская» позволит в полной мере задействовать основные выявленные мотивы сотрудников предприятия и создать комфортный социально-психологический климат в коллективе, а, тем самым, обеспечить рост производительности труда и степени удовлетворенности персонала процессом труда.

Важно отметить, что все предложенные меры, в отличие от использовавшихся в практике управления гостиницы «Пулковская» ранее носят не затратный характер, т.е. не требуют прямых затрат финансовых ресурсов. Однако, учитывая, что любые организационные изменения первоначально влекут затраты косвенного характера – отвлечение сотрудников от выполнения непосредственных функциональных обязанностей – необходимо оценить экономический эффект, который будет обеспечен при реализации предложенного решения.

## **3.1.3. Оценка экономической эффективности разработанного решения**

Различные методы управления мотивацией персонала должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат с точки зрения достижения организационных целей. Как было отмечено выше, даже если предприятие не несет прямых затрат, связанных с финансированием тех или иных мероприятий, повышением уровня доходов сотрудников, важно учитывать косвенные затраты, которые могут быть выражены например во временном снижении производительности труда или отвлечении сотрудников от выполнения прямых должностных обязанностей.

Отметим, что определение затрат (выраженных в финансовых показателях) связанных с мероприятиями по повышению мотивации, задача, методологически решаемая более просто, чем задача определения выраженных в финансовых показателях ожидаемых результатах. Кроме того, даже при получении фактических результатов возникают сложности в обоснованном отнесении их на те или иные затраты, понесенные предприятием или решения.

В качестве возможных показателей, которые непосредственно связаны с мотивацией персонала к труду, и могут быть использованы при расчете финансовых результатов, связанных с решениями в системе управления кадрами, можно рассмотреть следующие:

* производительность труда основного персонала;
* уровень расходов на оплату труда и материальное стимулирование;
* конкурентоспособность услуг гостиницы;
* равномерность загрузки персонала гостиницы;
* доля использования фонда рабочего времени.

Важно отметит, что среди представленных показателей показатель производительности труда является интегральным, т.е. он учитывает изменения всех других параметров. При этом уровень и динамика производительности труда находятся в зависимости от многих факторов, обусловленных организационными, техническими и экономическими условиями деятельности предприятия. Причем, не только внутренних факторов, находящихся под контролем компании, но и внешних.

К внешним факторам, непосредственно оказывающим влияние на динамику представленных выше показателей эффективности, для гостиницы « Пулковская» относятся, например: уровень развития в городе гостиничного сервиса и степень конкуренции в различных сегментах этого рынка; динамика денежных доходов населения и предприятий; деловая активность предприятий, размещенных в городе; конъюнктура рынка труда. Важно учитывать объективное влияние этих факторов и взвешивать реальную динамику показателей эффективности системы стимулирования с их учетом.

Учитывая рассмотренную в первой главе работы теорию гигиенических факторов, важно также учитывать динамику внутренних факторов, которые напрямую не относятся к системе стимулирования труда, но могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на уровень мотивации персонала.

К внутренним факторам относятся:

* состояние материально-технической базы, уровень санитарно-бытового и технического оснащения гостиницы;
* организация рабочих мест и уровень механизации труда;
* качество организации технологических процессов обслуживания;
* квалификация и целевые установки сотрудников коллектива;
* система целей организации;
* состояние социально-психологического климата в коллективе.

Чтобы определить насколько изменение уровня мотивированности персонала может повлиять на конкурентоспособность услуг гостиницы, в гостинице «Пулковская» был проведен опрос 100 клиентов в феврале 2008 года. В ходе опроса выяснялось:

* значимость для конкретного клиента отдельных параметров конкурентоспособности. В данном случае клиент расставлял их в порядке значимости. Итоговая оценка по каждому параметру определена как доля от единицы;
* оценка клиентами гостиницы данного параметра конкурентоспособности по пятибалльной шкале. Суммарная оценка определена как средняя от оценок опрошенных.

Результаты исследования представлены в таблице 11.

#### Таблица 11.

### Оценка конкурентоспособности услуг гостиницы «Пулковская»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Факторы конкурентоспособности услуг гостиницы** | **Оценка веса** **фактора** | **Средняя оценка** |
| Широта выбора категорий номерного фонда | 0,26 | 4,11 |
| Ценовой уровень | 0,17 | 3,95 |
| Качество обслуживания | 0,16 | 3,75 |
| Уровень дополнительного обслуживания | 0,14 | 3,80 |
| Местоположение гостиницы | 0,12 | 4,95 |
| Комфортабельность гостиницы | 0,15 | 4,80 |
| Интегральная оценка | 1,00 | - |

По результатам анкетирования самая низкая оценка была получена именно по тем факторам, которые непосредственно связаны с качеством работы персонала. Это указывает на значительный резерв повышения конкурентоспособности услуг гостиницы и, соответственно, выручки за счет повышения трудовой мотивации коллектива.

Расчет экономического эффекта предложенного комплекса мероприятий проведен с учетом следующих предпосылок:

* ожидаемое увеличение объема выручки составляет 15% к уровню выручки предшествующего периода. При этом рост на 12% обеспечен ростом цен, на 3% - за счет повышения конкурентоспособности услуг гостиничного сервиса. В прошлом году объем выручки гостиницы «Пулковская» увеличился на 9%, при этом 7,5% был обеспечен ростом цен и 1,5% - за счет повышения конкурентоспособности услуг. Следовательно при внедрении предложенной системы стимулирования персонала повысится конкурентоспособность услуг, что приведет к увеличению выручки.
* повышение степени использования фонда рабочего времени (интенсификация труда) за счет повышения трудовой мотивации обеспечит возможность увеличения объема работ без соответствующего увеличения штата сотрудников. При сохранении уровня использования фонда рабочего времени на текущем уровне планируемое увеличение объема работ потребовало бы приема на работу двух новых штатных единиц;
* планируемое увеличение материальных затрат на заработную плату и иные формы материального стимулирования составляет 5% от уровня предшествующего периода;
* ожидаемые затраты рабочего времени сотрудников гостиницы «Пулковская» на участие в работе коллегиальных органов составляет 38 человеко-часов в месяц.

С учетом данных предпосылок произведен расчет экономического эффекта от совершенствования системы мотивации труда на предприятии. Результаты расчета представлены в таблице 12.

Важно отметить, что в расчет не включен рост затрат непосредственно на заработную плату, связанный с конъюнктурой рынка труда города. С другой стороны в расчете не учтены и дополнительные доходы, связанные с ростом цен на услуги гостиниц .Таким образом, расчет экономического эффекта от совершенствования системы мотивации труда очищен от ценовых факторов, не имеющих отношения к данной системе.

#### Таблица 12.

Расчет экономического эффекта от совершенствования системы мотивации труда персонала гостиницы «Пулковская»

|  |  |
| --- | --- |
| **Параметр расчета** | **Финансовая оценка, руб. в год** |
| Увеличение затрат на заработную плату и иные формы материального стимулирования | 180 000 |
| Ожидаемое увеличение объема выручки | 22 500 000 |
| в том числе: |   |
|  - за счет роста цен (для справки, в расчете не учитывается) | 18 000 000 |
|  - за счет повышения конкурентоспособности услуг гостиницы | 4 500 000 |
| ИТОГО рост выручки, связанный со стимулированием труда | 4 500 000 |
| Экономия, связанная с отказом от увеличения штата сотрудников при росте объемов работ, за счет интенсификации использования фонда рабочего времени | 288 000 |
| ИТОГО эффект от совершенствования системы мотивации | 4 608 000 |

Таким образом, реализация предложенного комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда позволит в течение 2008 года получить дополнительный экономический эффект в размере 4,608 млн. руб. Данный эффект будет обеспечен действием двух факторов: повышением производительности труда персонала гостиницы и повышением конкурентоспособности услуг гостиничного сервиса. В тоже время данные результирующие факторы будут сформированы укреплением корпоративного духа, повышением степени удовлетворения сотрудников содержанием трудового процесса, активизацией мотивов карьерного роста и созданием благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Таким образом, предложенную систему мер можно считать эффективной.

**3.2. Разработка мероприятия по стимулированию персонала, используя метод «Дельфи»**

**3.2.1.Разработка решения по стимулированию персонала гостиницы «Пулковская»**

Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда его качества. Для значительного числа российских предприятий при сокращении в доходах семей характерно увеличение в доходах доли материального вознаграждения.

Разделение заработной платы на основную, выплачиваемую в зависимости от занимаемой должности, и вознаграждение, определяемое по результатам индивидуального вклада работников, способствует более объективной оценке количества и качества труда персонала. Система стимулирования и оплаты труда должна быть доведена до всех сотрудников. Должна быть разработана система оценивания личного вклада работника. Важно, чтобы новая система стимулирования труда была простой для понимания работника.

Методом простого опроса работников гостиницы «Пулковская» для оценки относительной значимости факторов привлекательности, выяснилось, что все-таки наибольшую привлекательность представила материальная форма стимулирования труда.

Необходимо проводить дифференциацию трудового вклада работников в основную деятельность. Вводить премии за качественную работу с посетителями (скорость обслуживания, отсутствие простоев, ошибок, вежливость).

Как уже было отмечено, заработанная плата работников должна состоять из нескольких частей:

* во-первых, исходя из описания трудовых функций в гостинице “Пулковская” должны быть установлены базовые ставки на основе состояния рынка труда. Каждый сотрудник должен иметь у себя не только описание своих функций, но и соответствующее описание для более высокого должностного уровня;
* во-вторых, необходимы дополнительные выплаты, прямо увязанные с достижением плановых показателей предприятия (целевых ориентиров);
* в-третьих, можно ввести специальные бонусы и комиссионные доплаты.

Для работников гостиничной сферы формализовать профессиональные требования непросто. В сфере маркетинга важны знания услуг, способность убеждать клиентов, осуществлять эффективные межличностные коммуникации, интуиция и импровизация. Однако главное условие повышения вознаграждения — рост прибыли предприятия. Экономические реалии, такие как расширение многообразия услуг, их индивидуализация, энергичная переориентация на запросы потребителей, ужесточение конкуренции по качественным критериям, усиливают давление на деятельность гостиниц и соответственно вносят коррективы в системы стимулирования.

Можно предположить, что если на гостиницу “Пулковская” внедрить децентрализованную политику вознаграждения, внедрить альтернативные формы поощрения, усложнить маркетинговые цели, то благодаря эффективной политике стимулирования можно добиться наилучших результатов, повысить прибыль предприятия.

Систему стимулирования для данной категории работников должна включать в себя дополнительные к зарплате формы вознаграждения.

Цель этих вознаграждений состоит в следующем:

* мотивация сотрудников и повышение их ответственности;
* удовлетворение актуальных или ощущаемых потребностей сотрудников, включая потребности, касающиеся безопасности, финансовой помощи и обеспечения доходов в дополнение к оплате;
* демонстрация того, как фирма заботится об удовлетворении потребностей своих сотрудников.

Для того чтобы у работников, возьмем к примеру отдел приема и размещения гостиницы «Пулковской», портье, был стимул приносить предприятию большую прибыль необходимо разделить их заработанную плату на несколько частей, таблица 13.

*Таблица 13.*

Составные части заработанной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование частей заработной****платы** | **Доля в общей сумме заработанной платы** |
| 1 | Основная (базовая) часть | 50% |
| 2 | Надбавки за выработку | 40% |
| 3 | Надбавки за выслугу лет | 5% |
| 4 | Коллективные премии | 15% |

Надбавки за выработку подразумевают под собой выполнение определенного норматива. Норматив должен устанавливаться раз в квартал, повышаясь или понижаясь в зависимости от выполнения норм, степени использования рабочего времени, соблюдения трудовой дисциплины. Каждый из этих факторов должен оцениваться отдельно, а затем интегрироваться в общую оценку, влияющую на процент надбавки за выработку. Надбавка за выработку, таким образом, может повышаться или понижаться в зависимости от выполненной работником нормы.

На данный момент норматив составляет 6250000 рублей с одной смены портье (в месяц).

Если данный показатель повышается на 10%, то надбавки за выработку с 40% повышаются до 50 %, если 15 %, то до55 % и т.д.

Если смена портье норматив не выполняет то надбавка за выработку понижается на 5%.

Также необходимо вводить такой вид поощрения как премия из фонда директора.

Для определения оптимального размера данной премии можно использовать метод «Дельфи».

**3.2.2.Методическая основа разработки решения**

Метод “Дельфи” – метод формирования “информированного интуитивного суждения”. Особенностью этого метода является ясное понимание того, что те или иные черты предвидимого будущего, на основании которых должны приниматься решения в современном обществе, в значительной степени основываются на личных предположениях отдельных людей, а не на точной и строгой теории.

В методе предусматривается создание условий, обеспечивающих наиболее продуктивную работу экспертной комиссии. Это достигается равномерностью процедуры, возможностью пополнить информацию о предмете экспертизы, отказом от коллективного мнения. Еще одно важное свойство – обратная связь, позволяющая экспертам корректировать свои суждения с учетом промежуточных усредненных оценок и пояснений экспертов, высказавших противоположные точки зрения. Для реализации обратной связи необходима многотуровая процедура. Экспертизы по методу "Дельфи" проводятся обычно в 4 тура при помощи анкетирования [9, с.26].

Информация, полученная от эксперта, поступает в распоряжение аналитической группы, обеспечивающей организацию, проведение, обработку промежуточных и окончательных результатов экспертизы.

Благодаря данному методу, руководство гостиницы Пулковская может определить величину материального вознаграждения, которая оптимально повлияет на повышение работоспособности своих сотрудников, а также окажется приемлемой для доходности самого предприятия.

Аналитическая группа определяет экспертов, высказавших “крайние” точки зрения, давших самую высокую и самую низкую оценку альтернативе, усредненное мнение экспертов — медиану (Ме), верхний и нижний квартили (Q0,25, Q0,75) - значение оцениваемой альтернативы, выше и ниже которых расположены 25% численных значений оценок. Расстояние между квартилями характеризует разброс экспертных оценок, и тем самым характеризует согласованность точек зрения экспертов.

На втором туре “Дельфийской” процедуры экспертам предъявляется усредненная оценка экспертной комиссии и обоснования экспертов, высказавших “крайние” точки зрения [9, с.27]. Обоснования принимаются анонимно, без указания давших их экспертов. После получения дополнительной информации эксперты, как правило, корректируют свои оценки.

Скорректированная информация вновь поступает в аналитическую группу. На третьем туре эта информация вместе с анонимными аргументациями поставленных оценок снова направляется каждому участнику. На основе полученной информации эксперты пересматривают предыдущие оценки. Если же оценка какого-либо эксперта значительно выходит за рамки общего интервала, то он должен подтвердить достаточной аргументацией свою позицию и объяснить, почему предыдущая информация и аргументация противоположных оценок не заставили его изменить свое мнение. На четвертом туре каждому эксперту предоставляется распределение оценок третьего тура, и он должен снова представить на рассмотрение пересмотренную оценку в свете полученной информации [7, с.31]. Как показывает практика, желаемое согласие наступает к четвертому туру.

**3.2.3. Оценка экономической эффективности разработанного решения**

Для выбора направления совершенствования системы стимулирования был выбран метод «Дельфи». Для этого были приглашены 14 экспертов. Опрос проводился в 3 тура.

Первый тур.

Результаты, а также ранжированный ряд представлены в табл.14.

*Таблица 14.*

### Результаты первого тура

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Экспертные данные (тыс.руб.) | 1000 | 2900 | 1500 | 2500 | 2100 | 1200 | 1700 | 2600 | 1100 | 2200 | 1200 | 1100 | 2400 | 2600 |
| Ранжированный ряд | 1000 | 1100 | 1100 | 1200 | 1200 | 1500 | 1700 | 2100 | 2200 | 2400 | 2500 | 2600 | 2600 | 2900 |

Среднее значение оценки, рассчитывается по формуле 1

 (1)

Среднее квадратичное отклонение оценок, рассчитывается по формуле 2

 (2)

где n – число экспертов, участвующих в экспертизе; хi – оценка эксперта.

Коэффициент вариации, рассчитывается по формуле 3

 (3)

Нижний квартиль Q0,25=1200

Верхний квартиль Q0,75=2500

Вторуй тур.

*Таблица 15.*

### Результаты второго тура

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Экспертные данные (тыс.руб.) | 950 | 2000 | 1900 | 1100 | 900 | 2000 | 2600 | 1500 | 2200 | 1000 | 1200 | 1100 | 1200 | 1300 |
| Ранжированный ряд | 900 | 950 | 1000 | 1100 | 1200 | 1200 | 1300 | 1400 | 1500 | 1900 | 2000 | 2000 | 2200 | 2600 |

Среднее значение оценки: =1517,8

Среднее квадратичное отклонение оценок: =511,16

Коэффициент вариации: ν=33,6%

Нижний квартиль: Q0,25=1100

Верхний квартиль: Q0,75=2000

Третий тур.

*Таблица 16.*

### Результаты третьего тура

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Экспертные данные (тыс.руб.) | 1200 | 1350 | 1100 | 1000 | 1300 | 1200 | 1000 | 1450 | 1200 | 1500 | 1000 | 1200 | 1400 | 1100 |
| Ранжированный ряд | 1000 | 1000 | 1000 | 1100 | 1100 | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 | 1300 | 1350 | 1400 | 1450 | 1500 |

Среднее значение оценки: =1221,4

Среднее квадратичное отклонение оценок: =160,9

Коэффициент вариации: ν=13,1

Нижний квартиль: Q0,25=1100

Верхний квартиль: Q0,75=2000

*Таблица 17.*

Общие результаты экспертизы по турам

| **Тур** | Интервал (тыс.руб.) | Средняя оценка в туре (тыс. руб.) | **Вариация,%** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 1200 – 2500 | 1864,3 | 35 |
| 2 | 1100 – 2000 | 1517,8 | 33,6 |
| 3 | 1100 - 1350 | 1221,4 | 13,1 |

Так как после третьего тура достигнута высокая степень согласованности мнений экспертов (ν=13,1%), это позволило считать экспертизу завершенной и сделать вывод, что совершенствование системы стимулирования следует проводить в соответствии с аргументами приведенными экспертами выше, т.е. с помощью материального стимулирования, причем сумма поощрений должна быть не менее 1221 рублей.

Следовательно премия из фонда директора должна составлять 10% от общего объема заработной платы, но начисляться она должна по его усмотрению.

Например, в феврале 2008 г. план выработки был перевыполнен сменой портье на 10%, кроме того данная смена принесла большой доход, среди аналогичных смен, и более того предприятие получило сверх запланированной прибыли, т.е. по усмотрению директора может быть выдана премия из фонда директора. Рассчитаем размер зарплаты одного из портье по новой системе стимулирования труда:

* по новым расчетам основная часть заработанной платы будет составлять 50% от 15340 руб. (15340 руб. эту зарплату без вычета налога работник получает в соответствии со старой системой стимулирования) т.е. базовая часть = 7670 руб.
* надбавка за выработку составит 40%, т.е. надбавка =6136 руб.
* весь коллектив молодой, поэтому надбавки за выслугу лет нет.
* коллективная премия составит 15% =2301 руб.
* премия из фонда директора 10% =1534 руб.

Общая сумма зарплаты составит 17641 руб.

По старой системе оплаты труда заработанная плата составляла 15340 руб. без вычета налога. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что результаты внедрения системы стимулирования показали, что выросла зарплата работников, следовательно выросла прибыль, а значит внедрение данного предложения является эффективным.

Заострим внимание на коллективных премиях, они распространяются на смены портье и могут достигать 15 % прибавки к заработанной плате. В течении месяца происходит подсчет прибыли смены портье, смена которая принесла большую выручки получает надбавку к заработанной плате (надбавку получает только одна смена).

Есть ряд стимулов, которые можно также применять к сотрудникам гостиницы. К данным стимулам можно отнести:

1. Стимул личной безопасности. Сюда относятся льготы, повышающие индивидуальную личную безопасность в отношении болезни, происшествий или сокращения штатов.

2. Личные потребности. Этот тип льгот признает необходимость реализации определенных личных потребностей и ответственности, например, выходные и другие формы отдыха, забота о детях, консультирование по сокращению штатов, финансовое консультирование, содействие укреплению здоровья и отдыху.

3. Финансовое содействие/помощь. Кредиты, помощь в покупке дома, распределение помощи, скидки и членские взносы.

4. Другие льготы. Их роль заключается в том, чтобы повысить уровень жизни сотрудников. К ним относятся субсидированные обеды, скидки на одежду, возмещение телефонных затрат и помощь посредством предоставления кредитных карт.

Приведем сравнительную таблицу видов заработной платы персонала до внедрения и после внедрения системы стимулирования.

*Таблица 18.*

Составные части заработанной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Сотрудники** | **Зарплата до внедрения системы стимулирования** | **Зарплата после внедрения системы стимулирования** |
| Портье | -основная часть-фиксированная премия | -основная часть 50%-надбавки за выработку 40%-надбавки за выслугу лет 5%-коллективные премии 15%-премии из фонда директора 10% |

В денежном эквиваленте сравнительный анализ видов заработной платы персонала до внедрения и после внедрения системы стимулирования представлен в таблице 19.

*Таблица 19.*

Составные части заработной платы в денежном эквиваленте

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Сотрудники** | **Составные части** | **Зарплата до** **внедрения системы стимулирования (руб.)** | **Зарплата после внедрения системы стимулирования (руб.)** |
| Портье | основная часть | 11800 | 7670 |
| фиксированная премия | 3540 | - |
| надбавка за выработку | - | 6136 |
| надбавка за выслугу лет | - | - |
| коллективная премия | - | 2301 |
| премия из фонда директора | - | 1534 |
| Итого: | 15340 | 17641 |

В результате, можно сделать вывод, что внедрение предложенной системы стимулирования, суть, которой состоит в использовании гибких систем оплаты труда, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника, должно оказаться экономически эффективным для данного предприятия, поскольку размер заработной платы работника на прямую зависит от производительности и результативности его труда.

Подводя итоги проделанной работы необходимо подчеркнуть, что именно фактор взаимоотдачи данной системы стимулирования должен положительно сказаться на прибыли гостиницы, а также существенно повысить степень удовлетворенности работников от их деятельности на предприятии.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение работы отметим наиболее существенные моменты.

Во-первых, 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.

Во-вторых, с точки зрения системного подхода в управлении персоналом следует отметить, что подсистема мотивация представляет собой одну из системообразующих. На уровне индивидуализированного объекта управления она либо активирует, либо блокирует управленческие воздействия. Анализ структуры личности и детерминант трудового поведения показывает, что именно мотивация определяет направленность личности и является звеном побуждения, в котором происходит придание личностно-значимого смысла управленческим стимулированием. Поэтому можно разрабатывать сколь угодно «совершенные» системы стимулирования персонала, но если они не будут учитывать мотивы конкретных работников организации, то будут отторгнуты объектом и не принесут ожидаемого эффекта.

В-третьих, научная разработка проблематики стимулирования с учетом национальных, гендерных и возрастных особенностей в России достигла достаточно высоко уровня, однако следующим теоретическим шагом в этом направлении должна стать разработка и изучение подходов к индивидуальному стимулировнаию каждой трудовой единицы на основе личных ключевых мотивов.

Результаты исследования показали, что в гостинице «Пулковская» создана развитая система стимулирования труда, в основу которой положен принцип стабильности. Использование этого принципа проявляется, в первую очередь, в планомерно проводимых мероприятиях по поступательному повышению уровня материального стимулирования, а также в формировании системы корпоративных социальных гарантий, создающих особую дополнительную ценность труда в данной организации. Эффективность такой политики проявилась в изменении тенденции производительности труда с понижательной на повышательную в 2008 году.

Однако значительный рост затрат на стимулировнаие не может продолжаться длительное время в силу объектных экономических причин и принципа эффективности инвестиций. На основе изучения действующей системы стимулирования для гостиницы «Пулковская» определена необходимость повышения информированности персонала о делах предприятия, формирования психологической уверенности в возможностях карьерного роста, а также необходимость мероприятий по дальнейшему сплочению коллектива.

С целью разработки решений, на основе методологии соционики и метода «Дельфи», было проведено исследование уровня мотивированности персонала и удовлетворенности содержанием процесса труда. В результате предложен комплекс следующих мероприятий, направленных на повышение трудовой мотивации персонала гостиницы «Пулковская»:

* использование принципа формирования эффективных команд;
* вовлечение основного персонала гостиницы в процесс разработки и принятия управленческих решений по ряду направлений;
* использование принципа информационной открытости и системы показателей, отражающих основные параметры деятельности предприятия, в работе предложенных к созданию коллегиальных органов;
* внедрение гибких систем оплаты, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника, в том числе участие в прибылях.

Представленный комплекс мер позволит в полной мере задействовать основные выявленные мотивы сотрудников предприятия и создать комфортный социально-психологический климат в коллективе, а, тем самым, обеспечить рост производительности труда и степени удовлетворенности персонала процессом труда.

Система стимулирования и оплаты труда должна быть доведена до всех сотрудников. Должна быть разработана система оценивания личного вклада работника.

Таким образом, предложенные решения по совершенствованию системы стимулирования труда в гостиницы «Пулковская» обосновано юридически и организационно, а также экономически эффективно.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.01г. №167-ФЗ
2. Азрилиян А.Н. , Азрилиян О.М. , Калашникова Е.В. и др. Большой экономический словарь: 24. 8 тыс. терминов, М: Институт новой экономики, 2003.
3. Андриенко В.Ф., Данюк В. М. Экономическое стимулирование трудовой активности. – К.,2004.
4. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учеб. пособие. – К., 2005.

Берталанфи Л. Общая теория системы: Критический обзор. — В кн. Исследования по общей теории систем. М.: Прогресс, 2003.

Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб., 2004.

Боголюбов В.С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: Учебн.-метод. Пособие.-СПб.: СПбГИЕУ, 2002

1. Бука Л.Ф., Зайцева О.П, Финансовый анализ в потребительской кооперации. Новосибирск: СибУПК, 2006.
2. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.- 2003. № 1.
3. Васильев А.П., Потрубач В.Л. Современные методы оценки результативности труда. – Москва, 2004.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 2003.
5. Галкина Т.П. Социология управления: От группы к команде: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2004.
6. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. пособ.— Новосибирск: СибАГС, 2005.

Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала // Управление персоналом, № 22. 2004.

1. Иванов Ю.В. Соционика и мотивация труда // Управление персоналом, №6. – 2003.
2. Иванов Ю.В. Соционическая типология руководителей // Управление персоналом, №10. – 2003.
3. Иванов Ю.В. Деловая соционика // Приложение к журналу Управление персоналом, №9. – 2004.
4. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Исаев В.В. Общая теория систем: Учеб. пособие. - СПб.: СПбГИЭУ, 2004.

Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2005.

Киселева Е.А. Гендерный подход к мотивации персонала // Управление персоналом, №6. - 2003.

1. Климова Р.Н., Сорокина М.В., Шакланова Р.И. Организация и стимулирование труда работников торговли в условиях рыночных отношений. – СПб., 2002.
2. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие. – М.: русская Деловая Литература, 2003.
3. Лук А. Н. Мотивация научного творчества: Обзор американской и западноевропейской литературы. – М., 2005.

Месарович М., Маго Д, Тахара И. Теория иерархических многоуровневых систем. Пер. с англ. М.: Мир, 2003.

1. Морозова Л.Л. Квалификационные характеристики должностей работников предприятий торговли. Должностные инструкции: Практическое руководство. – СПБ.: Изд-во ИЧП «АКТВ», 2005.
2. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности.— М.: Издательство «Экзамен», 2005.

Папкин А. И. Основы практического менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

1. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М. К. Тутушконой. – М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 2002.
2. Сагитдинов М.Ш. Оценка эффективности работы персонала // Деньги и кредит. – 2004. - №6.
3. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
4. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. - М.: «Журнал «Управление персоналом», 2005.
5. Сотникова С.И. Управление карьерой: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002.
6. Уткин Э., Бутова Т. Мотивационный менеджмент. М.: Теис, 2004.
7. Хромовских Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография. Владивосток: ДВГАЭУ, 2003.
8. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2004.

**Приложение 1**

Анализ основных нормативных документов

**гостиницы «Пулковская»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Виды основных нормативно-методических документов системы управления персоналом | Форма нормативно-методического документа | Основное содержание, показатели документа |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Нормативно-справочные документы | Налоговый Кодекс РФ | Расчет ЕСН |
| Трудовой кодекс РФ | 1. Формирование штатного расписания2. Формирование кадровой политики |
| 2 | Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера | Положение о персонале | 1. Общие положения2. Понятие персонала3. Общие принципы взаимоотношений администрации и персонала4. Программа развития персонала5. Переподготовка и повышение квалификации кадров6. Гарантии занятости персонала7. Право персонала на выбор форм организации труда8. Социальные гарантии персоналу9. Заключительные положения |
| Положение о порядке приема на работу | 1. Общие положения2. Документы, предоставляемые при заключении трудового договора3. Установление испытательного срока4. Процедура заключения трудовых договоров5. Прекращение трудового договора |
| Положение об оплате труда | 1. Минимальная тарифная ставка разряда2. Премирование работников предприятия по итогам работы за месяц и квартал3. Выплата доплат и надбавок4. Выплата ежемесячных надбавок за выслугу лет5. Выплата вознаграждения по итогам работы за год6. Выплата единовременного вознаграждения |
| Системное положение о премировании работников за результаты деятельности по итогам месяца | 1. Размеры, показатели и условия премирования2. Учет показателей и условий премирования, порядок начисления и выплаты премии3. Перечень производственных упущений, за которые отдельные работники могут лишаться премии полностью или частично |
| Должностная инструкция | 1. Общие положения2. Функции3. Должностные обязанности4. Права5. Ответственность6. Порядок предоставления отчетов |
| Положение о дисциплинарной ответственности персонала общества | 1. Общие положения2. Взыскания за нарушения трудовой дисциплины |

**Приложение 1 (продолжение)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|  |  | Положение о подготовке персонала общества | 1. Общие положения2. Планирование подготовки персонала3. Формы обучения, используемые в обществе4. Начальное профессиональное образование5. Высшее и среднее профессиональное образование6. Особенности обучения в вузах и техникумах детей работников7. Послевузовское профессиональное образование8. Курсы повышения квалификации9. Целевые курсы обучения персонала на предприятии |
| 3 | Документы технического, технико-экономического и экономического характера | Бюджет расходов, отчет о численности работников, система стандартов по технике безопасности | 1. Доходы в натуральном и денежном выражении2. Расходы3. Отчисления на социальные нужды4. Амортизация5. Себестоимость услуг6. Необходимая балансовая прибыль7. Рентабельность |

**Приложение 2**

Система регламентов Гостиници «Пулковская»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Виды регламентов управления | Форма регламента, используемая на практике | Основное содержание регламента, показатели |
| 1 | Регламенты, регулирующие деятельность предприятия в целом как единого юридического лица | Уставные документы | Цель деятельности, права и обязанности предприятия, порядок управление предприятием |
| 2 | Регламенты, регулирующие работу персонала в рамках поставленных функциональных задач | Положения о подразделения | Основные функции каждого подразделения |
| Должностные инструкции | Права и обязанности каждого сотрудника |
| 3 | Регламенты по информационному обеспечению | Отсутствуют | - |
| 4 | Регламенты, регулирующие порядок работы с техническими средствами | Инструктаж | Правила обращения с техническими средствами и оборудованием |
| 5 | Регламенты, нормирующие процесс управления | Отсутствуют | - |
| 6 | Регламенты, отражающие порядок стимулирования труда | Положение о персоналеПоложение об оплате труда | Порядок организации кадровой работы, поведения сотрудников, права и обязанности сторон, порядок оплаты труда |
| Системное положение о премировании | Порядок начисления и выплаты премии |
| Положение о порядке и условиях выплаты вознаграждения по результатам работы | Описание системы особого вида материального поощрения сверх основной и дополнительной заработной платы |
| Положение об оказании материальной помощи | Порядок и условия выплаты материальной помощи |
| Положение об отпусках | Порядок предоставления отпусков |
| Перечень нарушений и упущений | Список упущений и нарушений, за которые сотрудники могут полностью или частично лишаться премии |

1. http://www.pulkovskaya-park-inn.ru/ [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.hotelltd.ru/hotels1.php?i=178 [↑](#footnote-ref-2)
3. "Коммерсантъ-Санкт-Петербург" АННА НЕВСКАЯ [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.investmarket.ru/NewsAM/NewsAMShow.asp?ID=24536 [↑](#footnote-ref-4)
5. http://www.prohotel.ru/news/20051206/20051206/80114254/ [↑](#footnote-ref-5)
6. Hotelnews.Ru: Гостиницы Санкт-Петербурга

\* Семейная компания Wenaas Holding основана в Норвегии в 1920 г. Специализируется на инвестициях в недвижимость и производстве спецодежды. Владеет 25 гостиницами в Европе. Годовой оборот превышает 1,4 млрд норвежских крон (около $215 млн). (Газета “Ведомости”) [↑](#footnote-ref-6)
7. http://www.pulkovskaya-park-inn.ru/ [↑](#footnote-ref-7)
8. http://www.hotelnews.ru/2/82/2395/

\*указанные цены действительны с 1.01.08 по 15.04.08 [↑](#footnote-ref-8)