

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование стимулирования труда персонала сервисной  
организации (на примере гостиницы «Богемия на Вавилова»)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студентки 5 курса 551 группы  
направления 43.03.01 «Сервис»

код и наименование направления

Института истории и международных отношений

наименование факультета

Климовой Анастасии Валерьевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель:

Доцент, к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

Т.В. Темякова

инициалы, фамилия

подпись, дата

Зав. кафедрой:

Профессор, д.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

Т.В. Черевичко

инициалы, фамилия

подпись, дата

Саратов 2021

**Введение.** Управление людьми издавна считается одной из самых сложных и многогранных работ. Грамотное, точное и правильное направление работников к труду позволяют организации достичь максимальных успехов в реализации своей деятельности. Данное управление кадрами подразумевает под собой такой большой пласт работы, как стимулирование труда.

На любом предприятии присутствует стимулирование сотрудников к труду, будь оно утверждено определенным положением или иным локальным актом, или же реализуется косвенными методами. Само стимулирование подразумевает под собой внешнее побуждение, оказывающее влияние на поведение сотрудника в сфере труда, представляющее собой материальную оболочку мотивации персонала<sup>1</sup>. Самым явным методом стимулирования труда считается заработная плата.

Необходимо отметить, что на любом предприятии существует своя система оплаты труда, а также размеры тарифных ставок, окладов, различного рода выплат. Все они устанавливаются самостоятельно предприятиями и закрепляются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами предприятия, трудовыми договорами, однако условия оплаты труда не могут быть ухудшены по сравнению с установленными в Трудовом кодексе РФ, ведь готовность и желание работника выполнять свою работу качественно и хорошо являются одними из ключевых показателей успеха функционирования предприятия. Даже если сотруднику предстоит выполнять сложную, не желаемую для него работу, принуждение к труду не даст эффективного положительного результата.

И этим стимулирование не ограничено. Если хорошо знать и понимать, что движет сотрудником, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя конкретную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, построить управление человеком таким образом, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наиболее

---

<sup>1</sup> Касторская М.Н. Мотивация молодого работника в современных условиях // Психология, социология и педагогика. 2015. № 5. С. 3-5.

результативно с точки зрения достижения предприятием своих целей. Особенно значимым является стимулирование к труду в организациях сферы сервиса. Зачастую в данной сфере работает наиболее молодое поколение, чаще наблюдается такое явление, как текучесть кадров, меньшее наличие опыта среди персонала. К тому же нельзя забывать специфику работы сервисного предприятия, например, как будет рассмотрено в работе – гостиничного предприятия. График работы гостиницы 24/7 требует от себя определенных методов управления персоналом.

Как известно, в молодом возрасте материальное стимулирование встает на первое место, оно более приоритетно для сотрудников. Правильно примененные стимулы и реализуемая программа стимулирования на предприятиях сервиса позволят функционировать предприятию с успехом, получать наивысшую прибыль, то есть реализовывать свою основную цель. Именно поэтому вопросы правильно подобранных методов стимулирования труда на предприятиях сервиса остаются актуальными на сегодняшний день.

Проблемы управления персоналом, выбора наиболее эффективной системы оплаты труда на предприятии, как одного из важнейших направлений работы предприятий, постоянно привлекают внимание ученых. Вопросами развития управления персоналом занимались многие ученые, социологи и психологи, результаты трудов отразились в литературе авторов Ю.Г. Одегова<sup>2</sup>, А.Я. Кибанова<sup>3</sup>, Г.Г. Вукович<sup>4</sup>, Н.А. Горелова<sup>5</sup>. Широкое отображение элементов совершенствования системы стимулирования персонала на предприятии

---

<sup>2</sup> Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.

<sup>3</sup> Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. - М.: Инфра-М, 2018. - 254 с.

<sup>4</sup> Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Б. – 2019. – № 4. – С. 20-25.

<sup>5</sup> Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

представлено в работах таких ученых, как Е.А. Крестьянской<sup>6</sup>, А.А. Литвинюк<sup>7</sup>, В.В. Балашова.<sup>8</sup> Вопросами повышения эффективности стимулирования, его наилучшего результативного применения к наемным работникам были описаны У.Ю. Рошектаевой<sup>9</sup>, Л.Р. Закирьяновой<sup>10</sup>, А.А. Гейц<sup>11</sup>, Е.А. Дувановой<sup>12</sup>, чьи работы были изучены для написания данной выпускной квалификационной работы.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе изучения теоретическим аспектов исследования стимулирования труда персонала сервисной организации проанализировать стимулирование труда сотрудников гостиницы «Богемия на Вавилова» и разработать мероприятия по его совершенствованию. Достижению цели в работе способствует решение ряда задач, таких как:

- изучить понятие, функции и принципы стимулирования труда персонала организации сферы сервиса;
- охарактеризовать методы стимулирования труда сотрудников предприятия гостеприимства;
- определить роль стимулирования в регулировании трудовых отношений персонала гостиничного предприятия;

---

<sup>6</sup> Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова // Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск, 2016. – 31 с.

<sup>7</sup> Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. теория и практика. учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 398 с.

<sup>8</sup> Балашова, В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Балашова // Инновационная наука, 2017. – 181 с.

<sup>9</sup> Рошектаева, У.Ю. Система мотивации персонала в организации (на предприятии ОАО кондитерский комбинат «Кубань») / У.Ю. Рошектаева // Символ науки, 2017. – 109 с.

<sup>10</sup> Закирьянова, Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука, 2017. – 64 с.

<sup>11</sup> Гейц, И.В. Рекомендации по использованию форм и систем оплаты труда: Учебно-методическое пособие / И.В. Гейц. - М.: Дело и сервис, 2017. - 208 с.

<sup>12</sup> Дуванова, Е.А. Виды и формы стимулирования труда / Е.А. Дуванова, И.А. Дикарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2018. - № 2. - С. 7.

- дать общую характеристику деятельности гостиницы «Богемия на Вавилова»;
- проанализировать прикладные аспекты стимулирования труда персонала гостиницы «Богемия на Вавилова»;
- произвести оценку эффективности оплаты труда персонала гостиницы «Богемия» как вида материального стимулирования;
- разработать мероприятия по совершенствованию методов стимулирования труда персонала «Богемия на Вавилова».

Теоретическую базу исследования составляют нормативно-правовые акты, учебники, пособия, статьи из периодической печати ведущих специалистов по менеджменту, управлению персоналом, экономическому анализу. В данной работе применены такие методы исследования, как анализ и синтез, экономико-статистический, прогнозирование, анкетирование, анализ документов, социологический опрос. Теоретическая значимость исследования заключается в обосновании большей значимости системы стимулирования персонала в функционировании сервисного предприятия. Практическая значимость исследования состоит в применении предложенных мероприятий, направленных на повышение стимулирования труда персонала сервисного предприятия в практике деятельности гостиницы «Богемия», или иной коммерческой организации сферы гостеприимства.

Структурно выпускная квалификационная работа представлена введением, основной частью, представленной двумя главами. Первая глава включает в себя теоретические аспекты стимулирования персонала сервисной организации, изучением его важности и значимости. Вторая глава содержит в себе практический материал, оценку системы стимулирования персоналом организации, а также содержит разработку рекомендаций для устранения проблем, выявленных в ходе анализа, представленного во второй главе. В заключении представлены основные выводы и результаты исследования. Список использованных источников представлен 37 источниками. В приложении содержится иллюстрационный материал к работе.

**Основное содержание работы.** Первая глава работы содержит в себе теоретические аспекты стимулирования на предприятии. Определение сущности данного понятия лежит в области многих наук, таких как психология, философия, экономика. Выделим, стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала.<sup>13</sup>

Также о стимулировании говорил А.А. Литвинюк, определяя его через понятия интереса и удовлетворение потребностей сотрудника. Он говорил, что близость данных понятий очень часто приводит к отождествлению понятий «интерес» и «стимул». Стимул часто характеризуется как воздействие на работника со стороны с целью побуждения его к эффективной деятельности.

Когда стимулы проходят через психику и сознание работника и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами, или мотивами поведения работника. На рисунке 1 представлена схема процесса стимулирования труда персонала, в том числе и в сервисной организации<sup>14</sup>.



Рисунок 1 – Процесс стимулирования труда персонала в организации

<sup>13</sup>Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова // Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск, 2016. – 31 с.

<sup>14</sup>Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория.: Кн.2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.

На схеме (рис. 2) представим классификацию стимулирования в сервисной организации.



Рисунок 2 – Классификация видов стимулирования в сервисной организации

Важнейшим видом стимулирования в сервисной организации является материальное, призванное играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников.

Вторая глава представлена исследуемой частью стимулирования в ООО «Компаньонс-Сервис» – юридическое лицо, реализующее деятельность по предоставлению прочих мест для временного проживания, а именно сеть отелей «Богемия». Отели «Богемия» – это сеть разноплановых по архитектуре, размерам, номерному фонду, инфраструктуре и местоположению отелей. Объектом исследования выбираем отель «Богемия» на Вавилова», расположенный в центре Саратова, он готов принять гостей, которые прибывают в город по делам или в целях знакомства с богатой историей, архитектурой, культурой областного центра.

За 2018-2020 гг. сократилась выручка компании практически на 20%. А себестоимость продаж с 2018 г. к 2020 г. выросла, более чем на 111%, что можно

отметить как негативный фактор. Итог деятельности – чистая прибыль комплекса за анализируемый период сократилась практически на 70%, что свидетельствует в первую очередь о сокращении оказания услуг, а также о спаде ее эффективности. Однако, учитывая пандемию в 2020 г. и запрет на работу организаций данного вида в Саратовской области, данный фактор сокращения был вполне ожидаем.

Численность персонала за последние несколько лет увеличивалась. Структура персонала подразделяется на руководителей, которые за анализируемый период увеличились в количестве на 1 человека, специалистов, рост которых также составил 1 человека. Основной персонал представлен службой бронирования и размещения гостей, кухней и обслуживающим персоналом. Около 65% в среднем за три года составляют женщины отеля, так как на должностях приема гостей, администраторов, горничных, бухгалтеров работают женщины, а данных категорий в отеле преобладающее число. Около 40% персонала имеют среднее специальное образование. Преобладающая доля персонала составляет наиболее молодое поколение, что нельзя отнести к негативному результату, так как молодые, энергичные и амбициозные сотрудники для отеля наиболее привлекательны, они реализуют свою работу с большей энергией. За анализируемый период сокращается текучесть персонала, на 0,04%, то есть, меньшая доля уволенных в данном периоде по сравнению с первоначальным показателем.

Основным главным элементом стимулирования в отеле является заработная плата сотрудников. Также в организации приоритетным направлением стимулирования выступает начисление и выплата премий. Премия начисляется на оклад за фактически отработанное время, включая время работы в выходные (праздничные) дни, ночное и сверхурочное время, а также за качественную работу. А также премии начисляются за отработанные планы, установленные руководством отеля на месяц. Также начисляются бонусные доплаты за работу в несколько смен подряд, при условии замены коллеги (актуально для горничных или менеджеров). Анализируя данные, следует



отметить, что «Богемия на Вавилова» использует материальную сторону стимулирования как основной вид стимулирования. Еще одним видом стимулирования следует отметить социальный пакет, представляющий собой набор льгот и дополнительных услуг, оплату которых на себя берет работодатель. Отменим, элементы социального пакета установлены законодательно (например, оплата больничного сотруднику – это не желание работодателя, а соблюдение трудового законодательства РФ).

Наряду с материальными методами стимулирования в ходе исследования были также изучены и нематериальные методы. Данные методы подразумевают под собой действия руководителя по наказанию или поощрению работников, а также применение инструментов стимулирования, которые не связаны с прямым расходом денежных средств. На рисунке 3 представлена их совокупность, учитывая специфику отеля – сервисной организации.



Рисунок 3 – Методы стимулирования персонала к труду в «Богемия на Вавилова»

Затраты на нематериальное стимулирование в 2020 г.: 96,6 тыс. руб.

Чистая прибыль предприятия в 2020 г.: 2 119,0 тыс. руб.

Доля затрат: 4,56%.

Затраты не превышают даже 5 %, а значит не несут в себе сильной финансовой нагрузки на компанию.

В работе была дана оценка применяемой системе стимулирования путем опроса персонала. Результаты данного опроса: наибольшее количество сотрудников считает, что заработная плата, которую они получают, вполне приемлема. 27,27% персонала полностью удовлетворены окладом. Еще один мощный стимул для работы сотрудников «Богемия на Вавилова» представлен премиями, и здесь также не весь персонал предприятия удовлетворен их размером. Более 50% персонала отеля считает, что методы стимулирования применяются достойные, и их все устраивает. 22,73% склоняются к отрицательному ответу, а 25% полностью не удовлетворены стимулированием, вероятно, те должности, которых оно касается меньше всего (обслуживающий персонал). В свою очередь, удовлетворенность работой в целом, выразили четверть персонала (34,09%). Около 20% склоняются к отрицательному ответу, и, к сожалению, около 16% сотрудников отеля полностью не удовлетворены своей работой, что проявляется и в оплате труда, и в методах стимулирования, в общем коллективном духе, и взаимоотношениях внутри коллектива.

На первое место 38% сотрудников поставило в качестве материального стимулирования премии, на втором месте – заработную плату. Также около 23% респондентов в преимущество выделили надбавки, например, за переработку, за работу замещения коллеги, за наставничество. Меньшая доля, 13,64% отдали преимущество бонусам. Здесь более 34% опрошиваемых на первое место поставили билеты в театр, кино, бассейн, вероятнее всего потому что видят фактическое предоставление данных билетов, и доверяют им с большей вероятностью. Около 41% отдали предпочтение развитию за счет персонала, что подразумевало бы в себе разнообразные курсы, тренинги, мастер-классы. 13% предпочли бы воспользоваться дополнительным выходным, и 11% выбрали важность своей работы,

В ходе анализа было установлено, что большую часть персонала составляет молодое поколение, поэтому творческая составляющая в

стимулировании персонала играет ключевую роль. При разработке методов стимулирования предлагаем направить их действие на категории сотрудников сферы сервиса, среди которых наблюдается наибольшая текучесть:

1. Стимулирующие выплаты для работников кухни 5% за выполнения плана продаж блюда дня.

2. Стимулирующие выплаты 3,5% от оклада обслуживающему персоналу за прохождение проверки.

3. Современная времясберегающая бытовая техника для горничных – пылесосы-универсалы.

4. Доплата к окладу за процесс адаптации персонала.

5. Поздравление с днем рождения сотрудника от директора бизнес-отеля.

Наибольшие затраты приходятся на закупку оборудования для горничных, ведь материально-техническая составляющая влияет на эффективность их работы. Также 16% финансирования мероприятий предполагается направить на стимулирующие выплаты работникам кухни. Наименьшие затраты составляют поздравления с днем рождения так как включают в себя затраты на открытку, на подарочный пакет с символическим подарком (ручка, блокнот).

Рассмотрим долю затрат на предлагаемые мероприятия в размере чистой прибыли:

Чистая прибыль предприятия в 2020 г.: 2 119,0 тыс. руб.

Затраты на уже реализуемые мероприятия (рассмотренные в конце параграфа 2.2 данной работы): 96,6 тыс. руб.

Доля затрат уже реализуемых мероприятий: 4,56%.

Затраты на предлагаемые мероприятия к реализации в 2021 г.: 163,8 тыс. руб.

Доля затрат предлагаемых мероприятий: 7,73%.

Доля затрат с учетом уже реализуемых мероприятий: 12,29% (4,56+ 7,73).

Таким образом, все затраты после внедрения предлагаемых мероприятий не превысят 13%, что не несет сильной финансовой нагрузки на компанию,

однако будет усовершенствовать работу ее персонала, а значит и прибыльность самой компании.

А повторное анкетирование персонала после внедрения предлагаемых мероприятий дало следующие результаты. Видно увеличение положительных ответов персонала. Так, незначительно выросло количество удовлетворенных сотрудников своей заработной платой и выплачиваемой премией, за счет дополнительных надбавок за процесс адаптации, за счет премиальных выплат основным категориям персонала. Также в целом наблюдается рост удовлетворенности сотрудников нематериальными методами стимулирования – положительных ответов по сравнению с 1 анкетированием здесь стало на 15% больше, что бесспорно относится к положительному результату.

Таким образом, можно отметить, что в сервисной организации – «Богемия на Вавилова» применяется своя обширная полная система стимулирования персонала, требующая определенных корректировок и доработок, которые были внесены в ходе исследования. Реализуя выше предложенные мероприятия в действие, которые учитывают специфику сервисного предприятия и особенность работы отеля, руководство отелем не только повысят эффективность труда персонала, но также и экономические и финансовые показатели.

**Заключение.** В заключение исследования нельзя не отметить, что цель, поставленная во введении работы – достигнута, задачи решены. Персонал любой организации на сегодняшний день является ее главнейшим ресурсом, обеспечивающим функционирование фирмы. И эффективность работы персонала поднимает стимулирование труда, грамотное применение его инструментов и методов.

Несмотря на то, что основным стимулирующим фактором сотрудников является желание иметь гарантированную и высокую заработную плату, нематериальное стимулирование также играет большую роль, что было доказано при написании данной работы. Проведенное исследование отеля «Богемия на Вавилова», расположенного в городе Саратове и входящего в состав гостиниц «Богемия» позволило сформулировать ряд практических выводов и

рекомендаций. Персонал анализируемой компании и его структуру можно считать оптимальной. За счет молодого возраста персонала преобладает и не большой стаж персонала. Эти показатели и проявились в текучести кадров, которая сокращается с 2018 г. к 2020 г.

Их эффективной работе в организации способствует реализация системы стимулирования персонала. Так, в отеле «Богемия на Вавилова» применяются и материальные, и нематериальные методы стимулирования. Бесспорно, что материальные методы, представленные денежным вознаграждением, предпочтительнее. Так, данный вид стимулирования в отеле представлен заработной платой, премиями на оклад за фактически отработанное время, бонусные доплаты за работу в несколько смен подряд, при условии замены коллеги, социальный пакет. В свою очередь, социальный пакет включает в себя установленные законом выплаты: оплата больничного, оплата отпуска работникам в количестве 28 дней в году, оплата материальной помощи по запросу сотрудников в размере 4000 руб. в год.

Нематериальные методы стимулирования представлены бесплатной униформой, новогодними подарками, публичной похвалой, возможностью карьерного роста, билетами к партнерам отеля, скидочной картой в ресторан отеля и организацией коллективного время проведения.

В целом же, наибольшее количество сотрудников считает, что заработная плата, которую они получают, вполне приемлема, более 50% персонала отеля считает, что методы стимулирования применяются достойные, и их все устраивает. В свою очередь, удовлетворенность работой в целом, выразили четверть персонала. Однако необходимо их усовершенствование, для чего были предложены мероприятия, направленные на совершенствование системы стимулирования персонала в отеле «Богемия на Вавилова».

Так, данными мероприятиям стали стимулирующие выплаты за выполнение месячного плана продаж в размере 5% от оклада для официантов ресторана, или же дополнительные стимулирующие выплаты в размере 3,5% от оклада за положительные отзывы в книге жалоб и предложений отеля для

категории сервисного обслуживания. В качестве нематериальных методов предложено улучшение периода адаптации для вновь прибывшего сотрудника, бонусную систему при подведении месячных, квартальных и годовых итогов, поздравление с днем рождения от управляющего отелем.

При разработке методов стимулирования все они были направлены преимущественно на категории сотрудников сферы сервиса, среди которых наблюдается наибольшая текучесть. Реализуя выше предложенные мероприятия, которые учитывают специфику сервисного предприятия и особенность работы отеля, руководство отелем не только повысит эффективность труда персонала, но также финансовые показатели организации.