

уровню загруженности качество выполнения работ (Результат). При оптимизации численности персонала оценка Результата (KPI) является ограничением.

Особенно важен контроль Результата для управления численностью работников «творческого» труда. В этом случае требуемая численность зависит не только от объема работы, но и от тактики достижения поставленных целей. Поэтому в данном случае мы имеем уравнение с двумя неизвестными: Численность = F (объем работы, тактика). Одновременный контроль Результата и Процесса позволяет определить лучшую тактику, убрать одно неизвестное и решить уравнение.

Достоверность информации о трудовых затратах можно обеспечивать способом «Достоверный самохронометраж» – получение информации о трудовых затратах персонала методом самохронометража с одновременной проверкой получаемых результатов средствами встроенной экспертной системы. Данный способ является «know how» компании ProLAN.

Данные мероприятия по управлению численностью персонала фирмы Inditex позволят, как минимум, на 15% повысить производительность труда около 40% работников на 280% и получить экономию ФОТ от сокращения 5 сотрудников.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

**М. Жарикова, В. Плеханова**

*4 курс, факультет экономики и управления*

Научный руководитель – доц. **Т.В. Алайцева**

Одним из наиболее сложных моментов и в теории, и в практике менеджмента является правильный выбор методов управления персоналом предприятия. Также следует учитывать, что различные методы управления оказывают различное воздействие на производство и на работника и дают дифференцированные результаты в различных ситуациях.

Рассмотрим систему стимулирования труда сотрудников международной сети отелей «Holliday In». Как и во многих других сервисных организациях, она состоит из административных, экономических и социальных методов.

Высокая значимость материальных потребностей в первую очередь связана с возрастной структурой персонала. Среди других экономических методов стимулирования в отеле «Holiday In» используется то, что его сотрудники могут проживать в других отелях сети IHG. Кроме того, на предприятии проводятся мероприятия, направленные на формирование корпоративного духа и укрепление психологии команды.

При анализе производилась оценка удовлетворенности сотрудников существующей системой стимулирования труда отеля «Holiday In». По 5-балльной шкале были оценены 9 ключевых параметров, указывающих на

уровень удовлетворенности. Оценки были дифференцированы по группам: «руководители» и «специалисты и рабочие». Было определено, что большая часть элементов системы стимулирования оценивается сотрудниками и руководителями на уровне выше среднего.

Следующим элементом исследования являлся опрос по определению наиболее действенных методов повышения мотивации с точки зрения сотрудников предприятия. 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.

Выявлено, что на предприятии сложилась весьма развитая система стимулирования труда, в основу которой положен принцип стабильности. Однако в данной системе все же есть ряд слабых мест.

Информационной основой решения по совершенствованию системы стимулирования труда послужили результаты исследования, проведенного в марте 2014 года в одном из отделов отеля «Holiday In» в рамках выполнения данной работы. Они позволили выявить структуру части коллектива по социотипам работников.

Сопоставление показало, что треть горничных по психотипу не соответствует содержанию выполняемой работы, из администраторов смены ни один не соответствует полностью характеру деятельности, а один из них полностью не соответствует занимаемой должности. Наиболее благоприятная ситуация наблюдается в службе охраны.

В данной ситуации, чтобы не дестабилизировать социально-психологическую обстановку в коллективе и не нарушать требования Трудового Кодекса по поводу возможной перестановки кадров, целесообразно предпринять следующие действия:

- определить мотивационное ядро каждого сотрудника;
- скорректировать характер задач, которые ставятся в рамках функциональных обязанностей работника, с учетом его психотипа;
- разработать предложения по обучению и ротации отдельных кадровых единиц;
- обеспечить удобный график сменности сотрудников.

Представленный комплекс мер позволит в полной мере задействовать основные выявленные мотивы сотрудников предприятия и создать комфортный социально-психологический климат в коллективе, тем самым обеспечив 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 отеле «Holiday In» обоснованы юридически и организационно, а также экономически эффективны.