

УДК 331. 2

О. С. Резникова, Ю. Н. Короленко

ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского», Республика Крым, г. Симферополь,
email: os@crimea.com, e-mail: korolenko_simf@bk.ru

РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ

Ключевые слова: мотивация персонала, система вознаграждения, оплата труда, персонал, оптимизация системы мотивации.

В статье рассмотрено организационно-экономическая характеристика и мониторинг кадровый состав в динамике и уровень заработной платы в ООО «Гарант-СВ» (Отель Mriya Resort & SPA); проанализированы показатели, характеризующие оплату труда в гостиничном комплексе СКК МрияРезорт&Спа. Выделены основные факторы и подчёркнуты приоритетные направления по оптимизации мотивации персонала. Представлены основные направления развития стратегической мотивации и стратегия вознаграждения персонала в ООО «Гарант-СВ». Обозначена необходимость формирования совершенствования стратегии управления персоналом при определённых обстоятельствах.

O. S. Reznikova, J. N. Korolenko

V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Republic of Crimea, Simferopol,
email: os@crimea.com, e-mail: korolenko_simf@bk.ru

DEVELOPMENT OF STRATEGIC MOTIVATION OF PERSONNEL IN THE PROVISION OF SERVICES

Keywords: personnel motivation, remuneration system, remuneration, personnel, optimization of the motivation system.

The article discusses the organizational and economic characteristics and monitoring of the personnel structure in dynamics and the level of wages in LLC “Garant-SV” (Hotel Mriya Resort & SPA); analyzed indicators characterizing wages in the hotel complex SKK MriyaResort & Spa. The main factors are highlighted and the priority areas for optimizing staff motivation are highlighted. The main directions of development of strategic motivation and the strategy of remuneration of personnel in LLC “Garant-SV” are presented. The need for the formation of improving the strategy of personnel management under certain circumstances is indicated.

ООО «Гарант-СВ» представляет собой курортный отель «Mriya Resort & SPA», расположенный на берегу Чёрного моря в Большой Ялте. Каждый день для гостей работают: 6 ресторанов, 6 баров, город развлечений Metropolis, ночной клуб Foster, SPA центр, банный комплекс, медицинский центр, библиотека. Отель имеет свой пляж, удостоенный звания «Синий флаг».

Основным видом деятельности является «Деятельность санаторно-курортных организаций», зарегистрированы 84 дополнительных вида деятельности.

ООО «Гарант-СВ» (Отель Mriya Resort & SPA) одержал победу и стал лучшим сразу в трёх номинациях:

– ведущий европейский курорт для отдыха (Europe’s Leading Leisure Resort 2019);

– ведущий европейский комплекс для проведения мероприятий (Europe’s Leading MICE Resort 2019);

– ведущий в Европе курорт премиум-класса (Europe’s Leading Luxury Family Resort 2019).

4 сентября 2016 года из Италии пришла приятная новость. Крымский отель Мрия Резорт в Понизовке был признан лучшим европейским курортным комплексом. Он обошёл своих конкурентов по главным критериям отбора – уровень развития инфраструктуры и безопасность отдыхающих. Премия World Travel Awards уехала из Сардинии в солнечный Крым, и особенно радует тот факт, что Мрия Резорт победила серьёзных игроков курортного бизнеса.

Проведём анализ показателей оплаты труда в гостиничном комплексе СКК МрияРезорт&Спа за 2017–2019 гг. в таблице 1.

Таблица 1

Анализ показателей оплаты труда в ООО «Гарант-СВ» за 2017–2019 гг.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютный прирост		Темп роста 2019/2017 гг., %
				2018/ 2017 гг.	2019 /2017 гг.	
1. Среднесписочная численность работников, чел.	1467	1489	1536	22	69	104,7
2. Отработано рабочего времени, тыс. чел.-час.	2501,2	2520,9	2669,6	19,7	168,4	106,7
3. Фонд оплаты труда годовой, тыс. руб.	428763,0	452667,9	485554,2	23904,9	56791,2	113,2
4. Материальная помощь, тыс. руб.	2201,8	2689,5	2918,2	487,7	716,4	132,5
5. Среднегодовая заработная плата, руб.	292272	304008	316116	11736	23844	108,2
6. Среднемесячная заработная плата, руб.	24356	25334	26343	978	1987	108,2

Источники: составлено автором по данным организации [7].

Таблица 2

Исходные данные для построения модели зависимости среднемесячной заработной платы от среднегодовой численности работников и выручки в ООО «ГАРАНТ-СВ» за 2016–2019 гг.

Факторы/ годы	Среднемесячная зарплата, тыс. руб.	Среднегодовая численность работников, чел.	Выручка, тыс. руб.
годы	Y	X1	X2
2016	23850	1362	1454847
2017	24356	1467	1943600
2018	25334	1489	2485870
2019	26343	1536	3102050

Источники: составлено автором на основе [7].

Как видно из таблицы 1, среднемесячная заработная плата одного работника ООО «Гарант-СВ» увеличилась с 24356 руб. в 2017 г. до 26343 руб. в 2019 г. Абсолютный прирост показателя составил 1987 руб. или 8,2%. Это повлияло на увеличение среднегодовой заработной платы одного работника в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 23844 руб. или 8,2%, которая составила 316116 руб. Годовой фонд оплаты труда организации в 2017 г. составлял 428763,0 тыс. руб., а в 2019 г. этот показатель увеличился на 56791,2 тыс. руб. или 13,2% и составил на 485554,2 тыс. руб.

Также в анализируемом периоде работникам ООО «Гарант-СВ» выплачивалась материальная помощь, сумма которой составила в 2019 г. 2918,2 тыс. руб.,

что на 716,4 тыс. руб. или 32,5% больше, чем в 2017 г.

На основе расчётных значений, характеризующих уровень среднегодовой численности работников и выручки в ООО «ГАРАНТ-СВ», за 2016–2019 годы, было произведено моделирование уровня среднемесячной заработной платы (табл. 2).

Для анализа были выбраны следующие факторы: в качестве независимых переменных: x_1 – среднегодовая численность работников, чел.; x_2 – выручка, тыс. руб. Для установления и оценки зависимости был использован корреляционно-регрессионный анализ, двухфакторная модель. В качестве данной переменной Y выбран уровень среднемесячной заработной платы.

Для анализа были выбраны следующие факторы:

x_1 – среднегодовая численность работников, чел.;

x_2 – выручка, тыс. руб.

Для установления и оценки зависимости был использован корреляционно–регрессионный анализ. В качестве данной переменной Y выбран уровень среднемесячной заработной платы. Стоит отметить, что даже негласно взаимосвязь между данными переменными коррелируют с уровнем среднемесячной заработной платы. Новые сотрудники первым делом оценивают уровень заработной платы, получение выручки и её размер влияет на премии.

Из расчётных значений необходимо было определить коэффициент корреляции и детерминации между уровнем среднемесячной заработной платы в долях (y) и между данными x_1 и x_2 .

Для определения коэффициента корреляции была использована функция в программе MS Excel «КОРРЕЛ». Мы установили коррелирующую связь между значением y и значениями x_1 , x_2 . Значение данного коэффициента корреляции:

K корреляции $ux_1 = 0,906$; K корреляции $ux_2 = 0,995$.

Такие высокие значения коэффициента говорит, о том, что на 90,6% зависит уровень среднемесячной заработной

от среднегодовой численности работников и на 9,04 % от других факторов.

Такие высокие значения коэффициента говорит, о том, что на 99,5% зависит уровень среднемесячной заработной платы от среднегодовой численности работников и на 0,5% о других факторов.

Используя аппарат регрессионного анализа, мы определили массив данных с помощью MS Excel, параметры уравнения многофакторной линейной регрессии можно определить с помощью функции «ЛИНЕЙН». Для реализации данного уравнения был выделен весь массив значений y и x . Итогом мы получили массив данных с a_0, a_1, a_2 .

$$a_0 = \frac{\Delta a_0}{\Delta}; a_1 = \frac{\Delta a_1}{\Delta}; a_2 = \frac{\Delta a_2}{\Delta}; (1)$$

$$a_0 = 26935,08; a_1 = -4,3758018; a_2 = 0,001976174$$

$$K \text{ кор.} = 0,99999$$

Функциональную зависимость между уровнем среднемесячной заработной платой от среднегодовой численности работников и выручки можно описать уравнением:

$$Y = 26935,08 - 4,3758018 * X_1 + 0,001976174 * X_2, R^2 = 0,999 (2)$$

Для наглядного примера описанного уравнения составим график с тенденцией. Рассмотрим составленный график с тенденцией и коэффициентом аппроксимации (рис. 1).

Таблица 3

Моделирование среднемесячной заработной платы от среднегодовой численности работников и выручки в ООО «ГАРАНТ-СВ» за 2016–2019 гг.

Факторы	Среднемесячная зарплата, тыс. руб.	Среднегодовая численность работников, чел.	Выручка, тыс. руб.	Моделируемая среднемесячная зарплата, руб.
годы	Y	x_1	x_2	$Y \sim$
2016	23850	1362	1454847	23850,26836
2017	24356	1467	1943600	24356,67022
2018	25334	1489	2485870	25332,02255
2019	26343	1536	3102050	26344,03887
Итого	99883	5854	8986367	99883

Источники: составлено автором на основе [7].

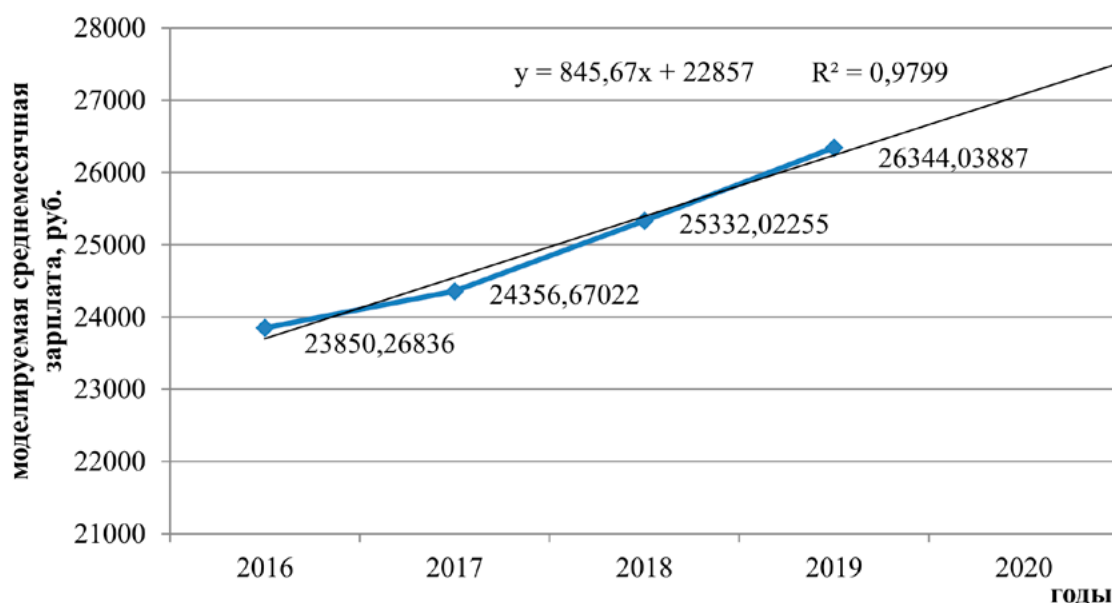


Рис. 1. Зависимость между уровнем среднемесячной заработной платы и факторами: от среднегодовой численности работников и выручки в ООО «ГАРАНТ-СВ» за 2016–2019 гг.

Источ н и к : составлено автором на основе [7].

Тип выравнивающей линии – линейная, с высоким коэффициентом аппроксимации равным $R^2 = 0,979$

$$Y = 845,6 + 22857 * X \quad R^2 = 0,979 \quad (3)$$

Как мы видим из рисунка 1, полученный коэффициент аппроксимации составляет $R^2 = 0,979$. Данный коэффициент определяет степень возможности правильно подобранных факторов, соответственно, чем ближе данный коэффициент к единице, тем больше вероятность правильно подобранных факторов и сделанных расчётов.

Таким образом, используя массив данных линейной регрессии, мы определили смоделированный уровень среднемесячной заработной платой, а также выявили независимые показатели, влияющие на зависимую переменную. Составив верхнюю и нижнюю границу прогноза на основе этих данных был построен график с прогнозной зависимостью между уровнем среднемесячной заработной платой среднегодовой численности работников и выручки.

Далее был определён уровень стандартного отклонения, при помощи программы MS Excel была выбрана функ-

ция «СТАНДОТКЛОН», и выбран весь массив данных в значениях y и x . Уровень стандартного отклонения составил 1102,87786.

Получив уровень стандартного отклонения, следующим действием был определён доверительный интервал. С помощью программы MS Excel была выбрана функция «ДОВЕРИТ», за норму было взято число 0,05, а также уровень стандартного отклонения, далее в зависимости от количества прогнозируемых периодов выставляется число. В нашем случае это число 4. В итоге полученный доверительный интервал составил 1080,80045.

На основе полученного массива данных был определён Y по модели, расчёт \bar{Y} происходил по следующим параметрам в таблице 4.

Прогнозные значения на лето 2021 года среднемесячной зарплаты составили 27200 руб. в месяц. В связи с тем, что исследуемый период 4 года (2016–2019 гг.), а прогнозные значения составляют 1/3 исследуемого периода, то есть на 1,5 периода вперёд, поэтому он сделан на лето 2021 года.

Таблица 4

Прогнозирование среднемесячной зарплаты от среднегодовой численности работников и выручки в ООО «ГАРАНТ-СВ» за 2016–2019 гг.

Годы	Моделируемая среднемесячная зарплата, руб.	Нижняя граница: моделируемая среднемесячная зарплата, руб.	Верхняя граница: моделируемая среднемесячная зарплата, руб.
2016	23850,26836	22769,46791	24931,06881
2017	24356,67022	23275,86978	25437,47067
2018	25332,02255	24251,2221	26412,823
2019	26344,03887	25263,23842	27424,83931
Итого	99883	95559,79821	104206,2018

Источники: составлено автором на основе [7].

Как мы видим из таблицы, итог уровня моделируемая среднемесячная зарплата по модели, \bar{Y} равен 99883 руб., что совпадает с итоговым фактическим уровнем среднемесячной зарплаты, что говорит нам о том, что вычисления производились без допущенных ошибок.

Необходимость формирования или совершенствования стратегии управления персоналом возникает при следующих обстоятельствах:

1. Значительные изменения в бизнес-стратегии.
2. Большое слияние или поглощение.
3. Наличие значительных проблем в сфере управления персоналом.
4. Необходимость занять позицию лидера на рынке.

В противовес указанным обстоятельствам, стратегия развития персонала не является необходимым в случае:

1. Стремление скопировать удачные бизнес-модели.
2. Стратегия развития персонала по определению не является подражанием удачного опыта других компаний. Она должна быть связана с бизнес-требованиями и целями каждой конкретной организации.
3. Конфликт приоритетов. Иногда компании сталкиваются с противоречивыми приоритетами. Если менеджеры не способны соблюдать их всех одновременно, стратегия развития персонала не будет эффективной.

Проблемы в HR-отделе. Стратегию развития персонала нельзя рассматривать как решение проблем неправильно

функционирующего HR-отдела. Если его штат слишком большой, сотрудники медленно работают или не понимают сущности того, что происходит в компании, обычно достаточно тактических изменений.

Стратегия вознаграждения. Её содержанием является создание и развитие организационных программ, обеспечивающих вознаграждение таких типов поведения и уровня компетенций, которые способствуют достижению стратегических целей.

Основное назначение стратегии вознаграждения заключается в использовании системы оплаты труда и нематериального стимулирования как действенного механизма интеграции, с помощью которого усилия различных структурных подразделений и индивидуальных работников направлены на достижение общей стратегической цели.

Стратегия вознаграждения должна основываться на основных ценностях организации, чутко реагируя не только на нужды организации, но и на потребности всех ее сотрудников.

Источником вознаграждения в системе стратегической мотивации могут быть не только трудовые доходы, но и участие в прибылях, дивидендной политике компании. Важную роль здесь играет система участия работников в прибыли организации, которые в значительной степени способствуют не только экономическим результатам, но и развитию ее корпоративного духа.

Стратегия вознаграждения основывается на стратегической мотивации, которая является процессом формирования методов и средств воздействия на поведение работников для направления ее на достижение стратегических целей и ориентиров организации.

Признаками стратегической мотивации четко является определенная связь будущего вознаграждения с индивидуальным, командным и коллективным вкладом сотрудника в реализацию стратегии развития организации.

При таких обстоятельствах работники получают вознаграждение после определенного периода (удаленная мотивация) на основании объективной оценки их участия в формировании и воплощении в жизнь корпоративной стратегии. Типы стратегической мотивации обуславливают разновидности стратегии вознаграждения.

Факторами выбора стратегии вознаграждения являются:

- деловые и кадровые стратегии;
- тип и уровень развития культуры организации;
- финансовое состояние компании;
- управленческая практика в организации;
- сегментация работников в организации;
- существующая система вознаграждения в организации.

Механизм стратегического вознаграждения должен:

- соответствовать миссии, целям и стратегии развития организации, её кадровой политике и системе качества на маркетинговой основе (ориентация на потребителя);
- объединять материальное вознаграждение и социальные пакеты со статусными и функциональными характеристиками должности, степени ответственности, профессиональными и деловыми качествами, а также результатами труда с учётом стандартов качества услуг работников;
- обеспечивать конкурентоспособность материального вознаграждения и социальных пакетов на рынке труда и учитывать уровень жизни в регионе;
- реагировать на все изменения внутреннего и внешнего окружения;

- реализовывать принципы и критерии оплаты труда, доступные и понятные для каждого работника;

- соответствовать корпоративной культуре организации;

- учитывать ресурсные возможности организации.

В ООО применяются основные виды социальных выплат и льгот:

- страхование пенсионное (кроме государственного) страхование жизни;

- страхования вследствие болезни и производственного травматизма;

- обеспечение бесплатной медицинской помощи;

- предоставление или частичная оплата квартиры;

- предоставление служебного автомобиля;

- компенсации за использование личного транспорта;

- оплата расходов на проезд, или транспортных расходов;

- оплата за пользование мобильной связью;

- оплачиваемый отпуск;

- дополнительный отпуск;

- оплачиваемые праздничные дни;

- оплачиваемое время перерывов в работе,

- оплачиваемое время нетрудоспособности;

- скидки на продукцию предприятия;

- гибкие режимы рабочего времени (дня, недели);

- частичная оплата питания в столовой предприятия;

- оказание различных видов помощи для продолжения образования;

- денежные выплаты на детей работников;

- оплата подарков к праздникам;

- различные виды материальной помощи.

Рассмотрение ключевых функциональных стратегий управления персоналом позволяет сделать важный вывод об их тесной взаимосвязи: все они направлены на выявление, развитие и поддержку компетенций персонала, необходимых для достижения стратегических целей организации.

При формировании оптимизации системы мотивации персонала организации необходимо учитывать не только региональные особенно-

сти того организации, а продумывать наперед, какие способы мотивации приносили, бы максимальный результат организации.

Интерес к работе является самым мощным мотивирующим средством трудового поведения человека. Чем больше знаний имеет человек, чем выше его квалификация, тем больше он стремится к интересной работе.

Мотивация как процесс влияния на поведения персонала и способа согласования целей организации и работников отводится одно из основных мест в теории и практике управления персоналом. Проблемы мотивации персонала остаются в настоящее время актуальными, так как от правильно разработанных систем мотивации зависят результаты деятельности организации.

Библиографический список

1. Ананьева, Е. Особенности национальной мотивации / Е. Ананьева. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rabota.ru/rabotodateljam/upravlenie_personalom/osobennosti_natsionalnoj_motivatsii.html
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум / В.В. Авдеев. – М.: ФиС, 2012. – 256 с.
3. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
5. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: [Текст]: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 180 с.
6. Толмачев, О.М. Особенности мотивации труда молодых специалистов в современных условиях России / О.М. Толмачева // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.samoupravlenie.ru/39-03.php>.
7. Официальный сайт ООО «Гарант-СВ». Бухгалтерская отчетность ООО «Гарант-СВ» [Электронный ресурс] // Интернет-портал «Каталог организаций - List-Org». – Режим доступа: <https://www.list-org.com/company/8062744/report> (дата обращения 10.03.2021).