

Tallinna Tehnikaülikool
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Jelena Šurman

**TÖÖTASU SÜSTEEMI TÄIENDAMINE 4* HOTELLIS
(СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ
ТРУДА В 4* ОТЕЛЕ)**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Natalja Gurvitš

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Jelena Šurman

Üliõpilase kood: 113351

Üliõpilase e-posti aadress: jelena_surman@mail.ru

Juhendaja dotsent Natalja Gurvitš arvamus:

Töö vastab uurimistööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

СОДЕРЖАНИЕ

АБСТРАКТ.....	5
ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПЛАТЫ ТРУДА	8
1.1 Понятие оплаты труда.....	8
1.2 Формы оплаты труда.....	11
1.2.1 Сдельная форма оплаты труда.....	11
1.2.2 Повременная форма оплаты труда	13
1.3 Понятие мотивации	14
1.3.1 Смысл понятия мотивация.....	14
1.3.2 Факторы мотивации.....	15
1.4 Основные положения Эстонского законодательства в области оплаты труда	18
2. ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ И МЕТОДИКА.....	21
2.1 Общая информация об отеле и его структура	21
2.2 Действующие системы оплаты труда работников отеля.....	23
2.3 Методика исследования.....	24
2.3.1 Квантитативный метод.....	24
3. АНАЛИЗ ОПРОСНИКА, ВЫВОДЫ, ПРЕДЛОЖЕНИЯ	26

3.1	Анализ опросника.....	26
3.2	Выводы	32
3.3	Предложения.....	34
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	35
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	37
	SUMMARY	39
	RESÜMEE	41
	ПРИЛОЖЕНИЯ	43
	Приложение 1. Опросник.....	43

АБСТРАКТ

Центральное место в данной бакалаврской работе занимает вопрос «Как надо изменить систему оплаты труда для того, чтобы простимулировать работников к повышению производительности труда?» Объект исследования- небольшой 4* отель в Таллинне. Владелец отеля согласился предоставить автору работы необходимую информацию и разрешение на проведение анкетирования работников при соблюдении условий конфиденциальности, без разглашения названия отеля.

Целью данной работы является выявление проблем, связанных с действующей системой оплаты труда в 4* отеле. В работе, помимо основной литературы, используется нормативно-правовая документация, а также документы отеля, что позволяет провести глубокое и детальное исследование заявленной темы бакалаврской работы.

В ходе бакалаврской работы был использован количественный метод исследования: был составлен опросник, который заполнили работники 4* отеля. Результаты были обработаны и по ним были сделаны соответствующие выводы и предложения.

Автором работы были поставлены несколько гипотез. Гипотеза 1: заработная плата- самый главный мотиватор персонала в данном отеле. Гипотеза 2: главные факторы, наиболее влияющие в данном отеле на заработную плату- это изменения в содержании работы и уровне ответственности, изменения в компетентности работника и изменения в прибыли компании.

Ключевые слова: мотивация, заработная плата, система оплаты, отель, персонал

ВВЕДЕНИЕ

Успех компаний зависит от многих составляющих- одни влияют на бизнес меньше, другие- больше. Для каждой компании варьируется количество компонентов и содержание исходя из специфики бизнеса, но очевидно, что общей чертой всех компаний является персонал: люди, которых нанимают на работу и от деятельности которых зависят также результаты компании. Мотивация персонала как процесс- чрезвычайно важна и должна быть хорошо продумана и подготовлена. Одним из самых важных способов мотивации были и остаются деньги, зарплата, доход работника. Центральная роль в структуре доходов работника принадлежит оплате труда. Она и в настоящее время и в ближайшие годы остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит, заработная плата и в перспективе будет мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом. В быстро развивающемся обществе предприятию постоянно приходится пересматривать свою систему оплаты труда. От правильности выбранной системы зависит в эффективность работы каждого работника, подразделения и предприятия в целом. Этим и объясняется выбор автором данной темы.

Одна из причин выбора данной темы также состоит в том, что, работая в отеле и видя всю систему изнутри, автор понимает необходимость в ее усовершенствовании. Новизна работы обусловлена тем, что автор вносит свои предложения по усовершенствованию уже имеющейся в отеле системы оплаты труда.

Целью данной работы является выявление проблем, связанных с действующей системой оплаты труда в 4* отеле. Для достижения поставленной цели автор ставит следующий круг задач:

- рассмотрение теоретических аспектов оплаты труда в гостиничном бизнесе: понятие, сущность, формы оплаты, а так же понятие и факторы мотивации;
- рассмотрение Основных положений Эстонского законодательства в области оплаты труда;
- изучение формирования систем оплаты труда в данном 4* отеле;

- разработка предложений по совершенствованию системы оплаты труда в 4* отеле;

Вопрос исследования- как надо изменить систему оплаты труда для того, чтобы простимулировать работников к повышению производительности труда?

Объект исследования- небольшой 4* отель в Таллинне. Владелец отеля согласился предоставить автору работы необходимую информацию и разрешение на проведение анкетирования работников при соблюдении условий конфиденциальности, без разглашения названия отеля.

Автором поставлены две гипотезы:

Гипотеза 1: заработная плата- самый главный мотиватор персонала в данном отеле.

Гипотеза 2: главные факторы, наиболее влияющие в данном отеле на заработную плату- это изменения в содержании работы и уровне ответственности, изменения в компетентности работника и изменения в прибыли компании.

В данной работе использован количественный метод исследования. В работе, помимо основной литературы, использована нормативно-правовая документация, а также документы отеля, что позволило провести глубокое и детальное исследование заявленной темы бакалаврской работы.

Работа состоит из трех глав. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты оплаты труда: понятие, сущность, состав, формы, так же рассмотрены понятие и факторы мотивации и основные положения Эстонского законодательства в области оплаты труда. Во второй главе рассмотрен исследуемый отель: общая информация об отеле, его структура и действующие системы оплаты труда в отеле. Также в данной главе описывается методика исследования. И в третьей главе проведен анализ и результаты практической части работы автора. Сделаны выводы и предложения для совершенствования систем оплаты труда отеля.

Данная работа может быть полезна студентам, начинающим изучение данной области, а также всем тем, кто планирует работать в области управления персоналом. Еще результаты могут быть полезны руководству отеля.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

В данной главе рассмотрены теоретические аспекты оплаты труда: понятие, сущность, состав, формы, так же рассмотрены понятие и факторы мотивации и основные положения Эстонского законодательства в области оплаты труда.

1.1 Понятие оплаты труда

Существует много определений понятия оплаты труда или заработной платы, но, в основном, выделяют четыре основных определения.

Заработная плата представляет собой:

1. вознаграждение за труд (Yate, 2001);
2. выраженную в денежной форме часть национального дохода, которая распределяется по количеству и качеству труда, затраченного каждым работником и поступает в его личное потребление (Brown M.P., 2003);
3. цену трудовых ресурсов, задействованных в производственном процессе (Torrington & Chapman, 1996);
4. часть издержек на производство и реализацию продукции, идущая на оплату труда работников предприятия (Groover, 2007).

В политике распределения заработной платы в разных компаниях существуют сходства и различия, которых достаточно для того, чтобы удержать работников на предприятии, а также обеспечить оплату их труда (Мишурова & Кутелев, 2003).

Исследования показывают, что сотрудников скорее мотивирует безопасность и стабильность с фиксированной заработной платой в определенную дату. Также их мотивирует начальство, интересующееся мнением сотрудников относительно их задач.

Тем не менее, лидеров мотивируют более сложные задачи на рабочем месте, новые виды деятельности и независимость, чтобы реализовать свои идеи. (Paavo, 2011)

Замечено, что люди стараются выполнять действия, за которые получают вознаграждение, и стараются не выполнять действий, за которые они вознаграждений не получают. Другими словами, действия, которые вознаграждаются, будут совершаться чаще; вознаграждение подкрепляет хорошую работу. (Fournies, 2007)

Общая сумма вознаграждения работников обычно складывается из трех частей: основной заработной платы(ставка, оклад), дополнительной заработной платы(доплаты, компенсации) и премий. Размер основной заработной платы, как правило, зависит от квалификации или выслуги лет(выслуга лет имеет цель привязки к организации), типа деятельности, степени ответственности работы. Заработная плата должна быть такой, чтобы привлечь в организацию лица нужной квалификации. (Веснин, 2006)

Общий уровень оплаты труда на предприятии может зависеть от следующих основных факторов(Maroudas, Kyriakidou, & Vacharis, 2008):

- результатов хозяйственной деятельности предприятия, уровня его прибыльности;
- кадровой политики предприятия;
- уровня безработицы в регионе, области, среди работников соответствующих специальностей;
- влияния профсоюзов, конкурентов и государства;
- политики предприятия в области связей с общественностью.

Рациональная организация оплаты труда на предприятии позволяет стимулировать деятельность его работников, обеспечивая конкурентоспособность на рынке труда и готовой продукции необходимую рентабельность и прибыльность. Цели рациональной организации оплаты труда - обеспечение соответствия между его величиной и трудовым вкладом работника в общие результаты хозяйственной деятельности

предприятия, т. е. установление соответствия между мерой труда и мерой потребления. (Mullins, 2007)

Организация оплаты труда непосредственно на предприятии состоит из следующих основных элементов (Лукиянов, 2005):

- формирование фонда оплаты труда,
- нормирование труда,
- установление тарифной системы,
- выбор наиболее рациональных форм и систем заработной платы.

При разработке политики в области заработной платы и ее организации на предприятии необходимо учитывать следующие принципы при оплате труда (Meskon, 1988):

- справедливость, т.е. равная оплата за равный труд;
- учет сложности выполняемой работы и уровня квалификации труда;
- учет вредных условий труда и тяжелого физического труда;
- стимулирование за качество труда и добросовестное отношение к труду;
- материальное наказание за допущенный брак и безответственное отношение к своим обязанностям, приведшие к каким-либо негативным последствиям;
- опережение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста средней заработной платы;
- индексация заработной платы в соответствии с уровнем инфляции;
- применение прогрессивных форм и систем оплаты труда, которые в наибольшей степени отвечают потребностям предприятия.

Заработная плата работника может быть изменена в результате периодического пересмотра ее уровня (индивидуального или общего по стране, региону, отрасли),

должностных перемещений, инфляции, роста производительности, социальных факторов, спроса и предложения рабочей силы (Malmberg, 2005).

По мнению автора, лучшим определением заработной платы в контексте данной работы можно считать вознаграждение за труд и мотиватор к повышению результатов труда.

1.2 Формы оплаты труда

В современных условиях на предприятиях применяются различные формы и системы оплаты труда, но наибольшее распространение получили две формы оплаты труда: сдельная и повременная.

1.2.1 Сдельная форма оплаты труда

Сдельная форма оплаты труда это оплата за количество произведенной продукции (работ, услуг). Сдельная форма оплаты труда применяется там, где можно установить однозначную зависимость между объемом произведенной продукции и количеством затраченного труда каждого рабочего или группы рабочих. (Armstrong & Brown, 2006)

С точки зрения рабочего сдельная форма оплаты дает возможность повышения заработка при увеличении интенсивности труда (Ruul, 26.06.2001). Для предприятия применение сдельной системы оплаты труда дает возможность стимулировать при необходимости выработку рабочих, а основным недостатком является возможное снижение качества при росте выработки (Orula, 2011).

Как иллюстрирует Рисунок 1, сдельная оплата труда может быть простой сдельной, сдельно-премиальной, косвенно-сдельной, аккордной и сдельно-прогрессивной.

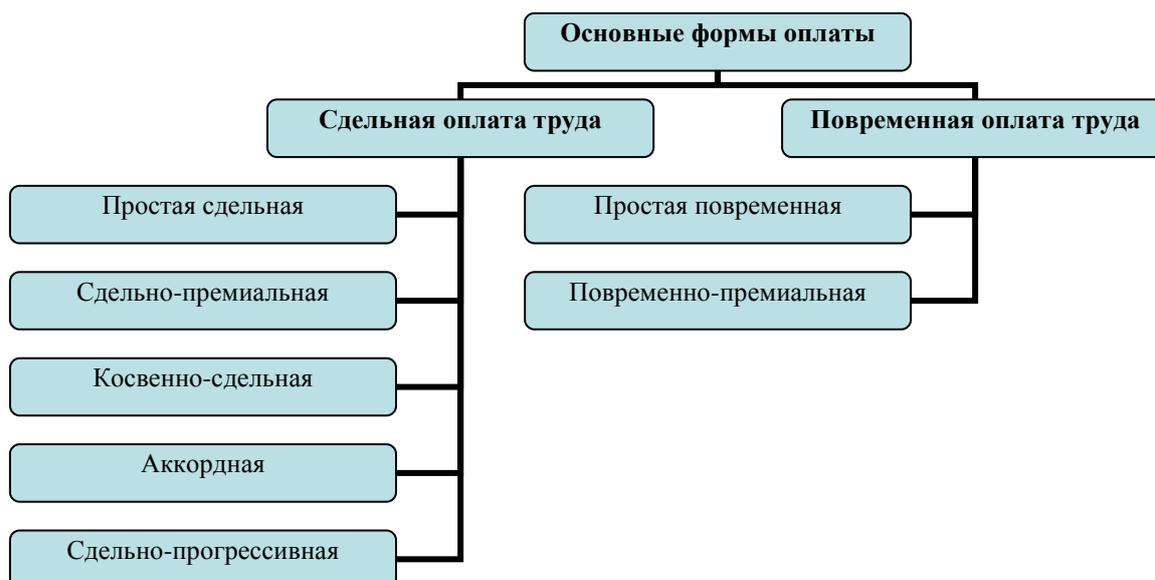


Рисунок 1. Основные формы оплаты труда

Источник: составлено автором работы.

При простой сдельной системе оплаты труда заработок рабочего находится в прямой зависимости от его индивидуальной выработки. Такая система применяется там, где легко можно организовать индивидуальный учет труда. Заработок определяется как сумма произведений соответствующей сдельной расценки на фактическую выработку. Расценка – это часть заработной платы, приходящаяся на единицу продукции. (Armstrong & Brown, 2006)

При сдельно-премиальной системе сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение плана по заранее установленным качественным или количественным показателям (Волгин Н.А., 2006).

Косвенно-сдельная система применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, обслуживающих основных рабочих-сдельщиков, от темпа и выработки которых зависит производительность основных рабочих(Волгин Н.А., 2006).

При аккордной системе размер оплаты работ устанавливается не за каждую производственную операцию в отдельности, а за весь комплекс работ, взятый в целом с указанием срока их выполнения (Веснин, 2006).

При сдельно-прогрессивной системе оплаты труд рабочего в пределах установленной нормы оплачивается по основным расценкам, а сверх нормы – по повышенным (Armstrong, 2012).

Автор считает, что сдельная оплата труда направлена, в первую очередь, на улучшение количественных показателей работы.

1.2.2 Повременная форма оплаты труда

Повременная форма оплаты труда – это оплата труда за отработанное время, но не календарное, а нормативное предусмотренное тарифной системой. (Türk, 2005)

Различают:

1. Простую повременную систему.
2. Повременно-премиальную систему.

Повременная оплата труда применяется, если невозможно или трудно нормировать труд, при строго регламентированных, высокомеханизированных и автоматизированных производственных процессах, в производствах, требующих высокого качества и точности выполнения работ, и там, где нет надобности стимулировать интенсивность труда. (Johnson, 2006)

Главное преимущество для рабочего при повременной оплате труда состоит в том, что он имеет гарантированный ежемесячный заработок, не зависящий от возможного снижения уровня производства в данный период времени. Недостатком является то, что рабочий не имеет возможности повысить свой заработок путем увеличения личной доли участия в производственном процессе. (Torrington & Chapman, 1996)

С точки зрения предприятия главный недостаток повременной оплаты в том, что она не стимулирует повышения выработки рабочих. При этом предприятие имеет относительную экономию на заработной плате при увеличении производства продукции. (Torrington & Chapman, 1996)

При простой повременной системе размер заработной платы зависит от тарифной ставки работника и количества отработанного времени(Веснин, 2006).

Повременно-премиальная система оплаты труда применяется с целью повышения качественных или количественных показателей (безаварийная работа, повышение качества продукции) (Веснин, 2006).

Автор считает, что повременная оплата труда направлена на повышение квалификации работников и укрепление дисциплины труда.

1.3 Понятие мотивации

Успех компаний зависит от многих составляющих- одни влияют на бизнес меньше, другие- больше. Для каждой компании варьируется количество компонентов и содержание исходя из специфики бизнеса, но очевидно, что общей чертой всех компаний является персонал: люди, которых нанимают на работу и от деятельности которых зависят также результаты компании. Мотивация персонала как процесс-чрезвычайно важна и должна быть хорошо продумана и подготовлена (Frey & Osterloh, 2002). В данной главе формулируется понятие мотивации и описываются факторы мотивации персонала.

1.3.1 Смысл понятия мотивация

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В отношении управления, можно дать такое определение:

МОТИВАЦИЯ — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации(Томпкинс, 1996).

Цели мотивации персонала предприятия ясны и понятны (Landsberg, 2009):

- повышение доходов;
- выполнение производственных и финансовых планов в более короткие сроки;
- повышение качества продуктов и услуг компании;
- повышение материальной заинтересованности работников;
- побуждение сотрудников предприятия трудиться максимально эффективно за минимальные деньги;
- поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении возможных структурных преобразований на предприятии;
- стимулирование высококвалифицированного труда персонала различных категорий;
- привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов;
- развитие инициативности, преданность работников, лояльности к компании;
- укрепление дисциплины работников;

Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия.

1.3.2 Факторы мотивации

Существуют различные факторы мотивации персонала, которые определяют, что является наиболее ценным, важным для человека. Как правило, это не один фактор, а несколько и вместе они составляют карту или набор мотивационных факторов персонала. Факторы мотивации персонала делятся на внешние и внутренние. (Сорокина, 2007)

- Внутренние факторы мотивации персонала: мечта, самореализация, идеи, творчество, самоутверждение, убежденность, любопытство, здоровье, личный рост, потребность в общении.
- Внешние факторы мотивации персонала: деньги, карьера, статус, престижные вещи, эстетика быта, возможность путешествовать. (Mullins, 2007)

Кроме того, мотивы поведения человека различаются ещё и по характеру: они могут быть позитивными (приобрести, сохранить) или негативными (избавиться, избежать).

Так, позитивным внешним мотивом поведения является премия, которую человек может получить за хорошую работу, а негативным - наказание за её невыполнение; позитивный внутренний мотив - увлекательность дела, которым он занимается, а негативный - его рутинный характер, вследствие чего от занятия человек, наоборот, стремится избавиться. (Ritchie & Martin, 1999)

Можно разделить все возможные инструменты мотивации на две большие группы: это материальные и нематериальные мотиваторы.

Материальные мотиваторы персонала: Вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности (Traks, 2014). Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты (Armstrong, 2012).

- ✓ Комиссионные. Суть этой мотивационной схемы в том, что сотрудник получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника.
- ✓ Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип мотивационных планов. Такие выплаты (было бы адекватно называть их премиями) в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода, и иногда они бывают весьма необычными.
- ✓ Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент. Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании.

Нематериальные мотиваторы персонала(все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме) (Meskon, 1988):

- ✓ Льготы, связанные с графиком работы. Прежде всего, это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника. Кроме того, это предоставление сотруднику гибкого графика работы.
- ✓ Материальная нефинансовая мотивация персонала. В этот блок входят все материальные мотиваторы, которые использует компания. Прежде всего это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, семейные подарки.
- ✓ Различные общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям. Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи, загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией.
- ✓ "Вознаграждения-признательности". Эта категория нематериальной мотивации персонала является самой значимой. Это элементарные комплименты сотрудникам за их работу, фотографии лучших сотрудников на видных местах, упоминание о достижениях в газете компании.
- ✓ Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы, приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора, предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте, а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.
- ✓ Мотивация персонала, связанная с изменением рабочего места. В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики, а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

Мотивация персонала напрямую влияет на увеличение доходов предприятия. Поэтому мотивация персонала в компании должна регулярно анализироваться (Johnson, 2006). Успешному руководителю для эффективного ведения дел необходимо знать о симптомах и слабых сигналах отсутствия мотивационного менеджмента на предприятиях, комплексную систему мотивации персонала и уметь правильно применять мотиваторы персонала (Narusk, 10.10.2002).

Центральная роль в структуре доходов работника принадлежит оплате труда. Она и в настоящее время и в ближайшие годы остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит, заработная плата и в перспективе будет мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом.

1.4 Основные положения Эстонского законодательства в области оплаты труда

Министерство финансов отвечает за статистический анализ оплаты труда в государственном секторе и политику формирования оплаты (Rahandusministeerium).

Со вступлением в Эстонию в силу нового Закона о трудовом договоре 01.07.2009, утратил силу принятый в 1992 году Закон о заработной плате. Стоит отметить то, что в новом Законе о трудовом договоре отсутствует термин заработной платы, а вместо него применяется вознаграждение за труд. Это связано с тем, что новый Закон не предусматривает обязательных частей заработной платы и стороны самостоятельно могут договориться о её составных элементах. (Sotsiaalministeerium)

Главный основополагающий законодательный документ нашей страны – Конституция ЭР – имеет в своем составе статьи, полностью и вполне определенно посвященные труду в стране. Закон о трудовом договоре четко формирует все основные положения о труде и является основным документом по правовому регулированию труда в нашей стране. (Закон ЭР от 26.01.1994 (ред. от 20.09.2007) "О ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ")

Правовые акты, также регулирующие выплату заработной платы (Sotsiaalministeerium):

- постановление Правительства Республики № 90 от 11.06.2009 «Введение минимальной ставки заработной платы»;
- постановление Правительства Республики № 91 от 11.06.2009 «Условия и порядок выплаты средней заработной платы»;

Работодатель выплачивает работнику вознаграждение за труд минимально один раз в месяц. В случае, если существует договоренность сторон, вознаграждение может выплачиваться чаще. Предполагается, что заработная плата переводится на указанный работником банковский счет. О выплате заработной платы наличными стороны должны договориться заранее. Если день выплаты вознаграждения выпадает на выходной день или государственный праздник, заработная плата должна поступить на счет работника днем раньше. (Sotsiaalministeerium)

Вознаграждение за труд должно выплачиваться деньгами нетто. Из брутто вознаграждения работодатель обязан вычесть все налоги работника, предусмотренные законодательством ЭР. (Rahandusministeerium)

Работодатель задерживает оплату труда, если она не выплачена к установленному дню. Тогда работник вправе потребовать с работодателя уплату пени. При уплате пени работодатель должен руководствоваться Обязательственно- правовым законом о пени. Ставка пени равна последней процентной ставке Европейского Центрального Банка(Еврибор), к которой прибавляются 7% в год. (Sotsiaalministeerium)

Законом о трудовом договоре предусмотрены также особые случаи выплаты вознаграждения:

- за сверхурочную работу
- за работу в ночное время
- за работу в государственные праздники.

При оплате сверхурочной работы деньгами, работодатель выплачивает сотруднику заработную плату в полуторном размере. Время работы с 22:00 до 06:00(ночное время) оплачивается работодателем в 1,25- кратном размере. Работодатель и работник могут

договориться о том, что в вознаграждение за труд будет включаться плата за работу в ночное время. Однако, если сотрудник получает минимальную заработную плату, работа в ночное время сюда не может быть включена. (Sotsiaalministeerium)

Работа в государственный праздник оплачивается в двухкратном размере. По договоренности сторон работодатель может компенсировать сверхурочную работу, работу в ночное время и работу в государственные праздники, предоставляя сотруднику время отдыха. (Sotsiaalministeerium)

В первой главе автор рассмотрел теоретические аспекты оплаты труда: понятие, сущность, состав, формы, а так же понятие и факторы мотивации и основные положения Эстонского законодательства в области оплаты труда.

2. ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ И МЕТОДИКА

В данной главе рассмотрен исследуемый отель: общая информация об отеле, его структура и действующие системы оплаты труда в отеле. Также в данной главе описывается методика исследования.

2.1 Общая информация об отеле и его структура

В связи с требованием директора данного отеля о соблюдении конфиденциальности, об исследуемом отеле дана лишь краткая информация.

Это небольшой 4-звездочный отель, расположенный на побережье Балтийского моря. Из отеля открывается вид на море и историческую часть города Таллина. В распоряжении гостей отеля со вкусом оформленные номера, оснащенные различными удобствами, включая подогрев полов в ванной комнате и кондиционер. Всего номеров в отеле- 37, из них 32 стандартных номера и 5 люксов. Люксы отличаются наличием дополнительных удобств, таких как гидромассажная ванна. Гостям предоставляется бесплатный доступ в Интернет. Так же к услугам гостей отеля предоставлены сауны и 15-метровый бассейн. В отеле есть ресторан с обслуживанием по меню, летняя терраса и конференц-зал на 30 человек. К услугам гостей дневной спа-салон и салон красоты, где предложены различные спа-процедуры и несколько видов массажа.

Отель сам по себе небольшой, персонала тоже не много. Всего в отеле работает 35 человек: генеральный директор, директор отдела обслуживания, директор СПА, менеджер по продажам, бухгалтер, 6 администраторов, косметолог, парикмахер, массажист, 6 горничных, 4 повара, 2 бармена, 5 официанток, 2 ремонтника, сторож и охранник.

Структура отеля показана на Рисунке 2. Выше всех стоит генеральный директор отеля, в его подчинении находятся директор отдела обслуживания гостей, директор отдела питания, директор СПА, бухгалтер и менеджер по продажам.

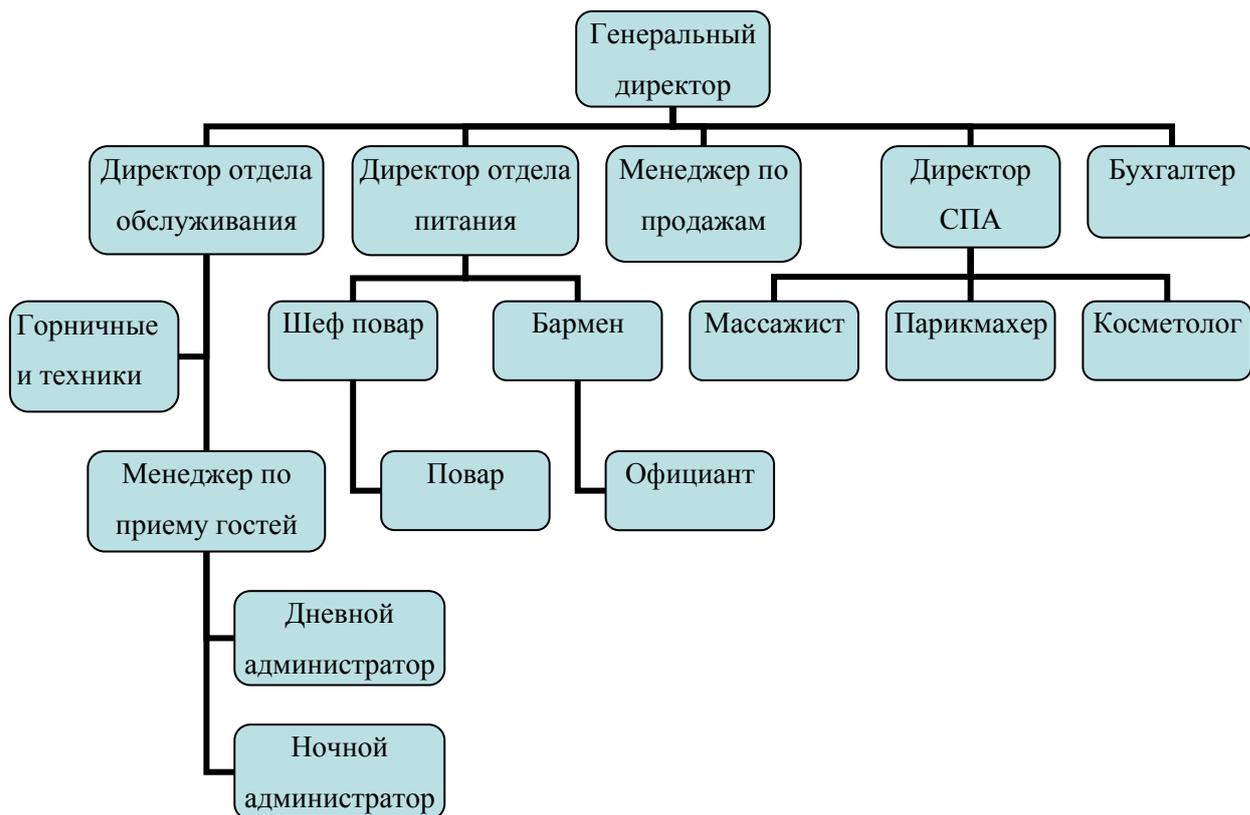


Рисунок 2. Структура отеля

Источник: составлено автором работы

Директор СПА руководит непосредственно работниками СПА: массажистом, парикмахером и косметологом. Директор отдела обслуживания гостей руководит горничными и техниками, а также менеджером по приему гостей, который, в свою очередь, руководит дневными и ночными администраторами. Директор отдела питания руководит шеф поваром(который, в свою очередь, руководит поварами) и барменом(который руководит официантами).

Такая структура является линейной организационной структурой, в основе которой лежит принцип единоначалия, в соответствии с которым каждый сотрудник организации имеет только одного непосредственного руководителя. Традиционно линейная организационная структура понимается как иерархия должностей, в которой высший руководитель организации связан с каждым из нижестоящих сотрудников единственной цепочкой подчинения, проходящей через соответствующие промежуточные уровни управления.

2.2 Действующие системы оплаты труда работников отеля

В данном отеле нет единой системы оплаты труда работников, с каждым работником подписывается уникальный контракт в зависимости от должности. Генеральный директор, директор СПА, директор отдела обслуживания, бухгалтер и шеф-повар получают фиксированный оклад и бонус в конце года, который зависит от прибыльности отеля за год. Менеджер по продажам получает фиксированный оклад и процент от сделки(5%). У администраторов действует почасовая оплата, так же администраторы получают процент от продажи дополнительных услуг в виде *Walk in-5%*(человек без предварительной брони покупает на месте номер), *Upsell-5%* (гость переселяется за дополнительную плату в улучшенный номер), а так же бонус за заказ гостям конкретных такси(1 евро за машину). У горничных и официанток действует почасовая оплата и чаевые, оставляемые посетителями гостиницы. Повара получают фиксированный оклад, а ремонтники, охранник и сторож получают почасовую оплату. Косметолог получает фиксированный оклад, бонус от каждой процедуры(10 % от стоимости процедуры и 5 % от продажи косметики. Парикмахер получает 50% от стоимости процедуры и 5 % от продажи средств по уходу за волосами. Массажист получает фиксированный оклад и бонус за процедуры(10 % от стоимости процедуры). Системы оплаты работников показаны в Таблице 1.

Таблица 1. Системы оплаты работников отеля

Должность	Оклад	Почасовая оплата	% от Сделки	Бонус в конце года	% от продажи доп. услуг	Чаевые
Генеральный директор	+			+		
директор	+			+		

отдела обслуживания						
директор СПА	+			+		
менеджер по продажам	+		+			
бухгалтер	+			+		
администратор		+			+	
косметолог	+		+		+	
парикмахер			+		+	
массажист	+		+			
горничная		+				+
Повар	+					
Шеф- повар	+			+		
Официантка		+				+
Ремонтник		+				
Сторож		+				
охранник		+				

Источник: составлено автором работы

Из таблицы прекрасно видно, что у каждого работника действует своя система оплаты, учитывающая должность работника.

2.3 Методика исследования

Данная глава знакомит с используемой в ходе исследования методикой и подробно описывает этапы проведения исследования.

2.3.1 Квантитативный метод

Автор работы составил опросник, анализ результатов который поможет проанализировать отношение и удовлетворенность работников с действующей

системой оплаты труда в отеле. Опросник был роздан работникам отеля в марте 2014 года. На основе данных, полученных из опроса работников отеля, был совершен анализ. Вопросы для опросника были составлены автором данного исследования. Опросник предлагался работникам в распечатанном виде на русском и эстонском языке. Копии опросника в течении целой недели находились в отеле, чтобы все желающие работники имели возможность ответить. Спустя неделю автор забрал все отвеченные копии опросников для анализа. Всего ответило 25 человек из 35(это 71,43% работников отеля). Сам опросник добавлен к данной работе(Приложение 1). Результаты опросника были проанализированы и по ним были сделаны соответствующие выводы и предложения.

3. АНАЛИЗ ОПРОСНИКА, ВЫВОДЫ, ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В данной главе проведен анализ и результаты практической части работы автора. Сделаны выводы и предложения для совершенствования систем оплаты труда отеля.

3.1 Анализ опросника

Проанализировав данные опросника в программе Excel, с помощью формул и знаний, полученных на уроке информатики, маркетингового исследования, исследовательской работы и др., автором были сделаны графики(Рисунок 3-8).

На Рисунке 3 отображены данные ответивших работников отеля. Очевидно, что больше в гостинице работников женского пола, чем мужского(64% женщин и 36% мужчин), что, по мнению авторы, связано со спецификой отельного бизнеса.

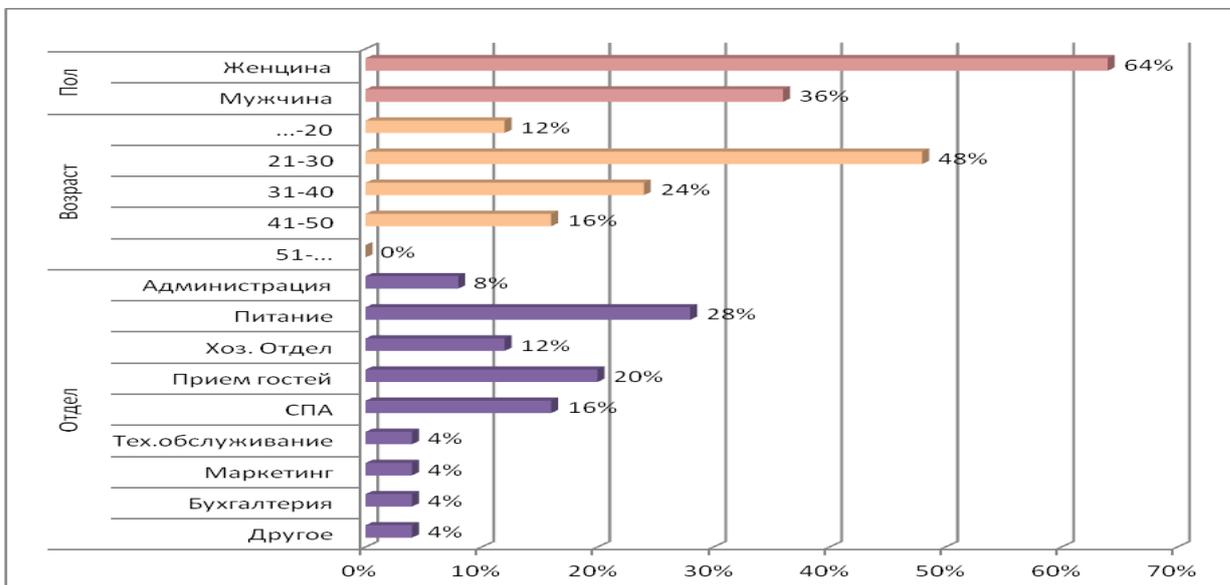


Рисунок 3. Данные о работниках отеля

Источник: составлено автором работы

Больше всего работников в возрасте от 21 до 30 лет(48% работников отеля), так же очевидно, что самый большой отдел в гостинице- отдел питания(дальше идет отдел приема гостей, а затем- СПА отдел).

Рисунок 4 иллюстрирует, временной период изменения заработной платы у работников данного отеля. Очевидно, что у 48% опрошенных работников заработная плата менялась в 2014 году и у 32% опрошенных менялась в 2013 году, что является хорошим показателем того, что администрация отеля заботится о сотрудниках, регулярно пересматривая их договора.

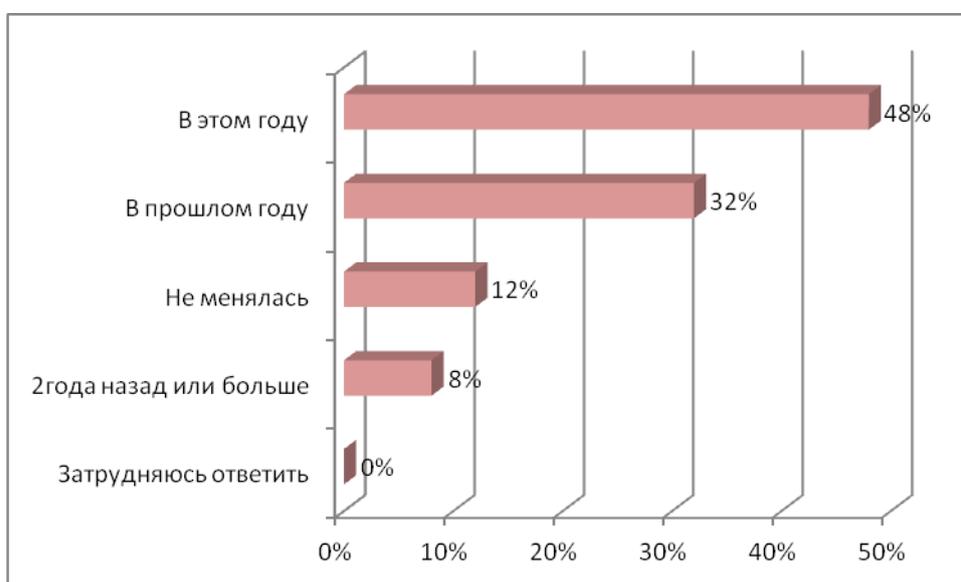


Рисунок 4. «Как давно менялась Ваша заработная плата?»

Источник: составлено автором работы

В Рисунке 5 отражаются по популярности результаты отношения респондентов к перечисленным источникам дохода. Автор просит оценить от 1 до 4 важность следующих утверждений. Очевидно, что для всех опрошенных очень важны заработная плата, премии, пенсии и стипендии, а так же доплаты за квалификацию. Для большинства опрошенных так же важны социальные выплаты и льготы, пособия, доплаты за тяжелые и вредные условия, любые дополнительные приработки и приработки по своей специальности. Не важны для отвечающих оказались доходы от

личного хозяйства, дачного хозяйства, а так же выигрыш в лотерею/казино и доходы от капитала, акций.

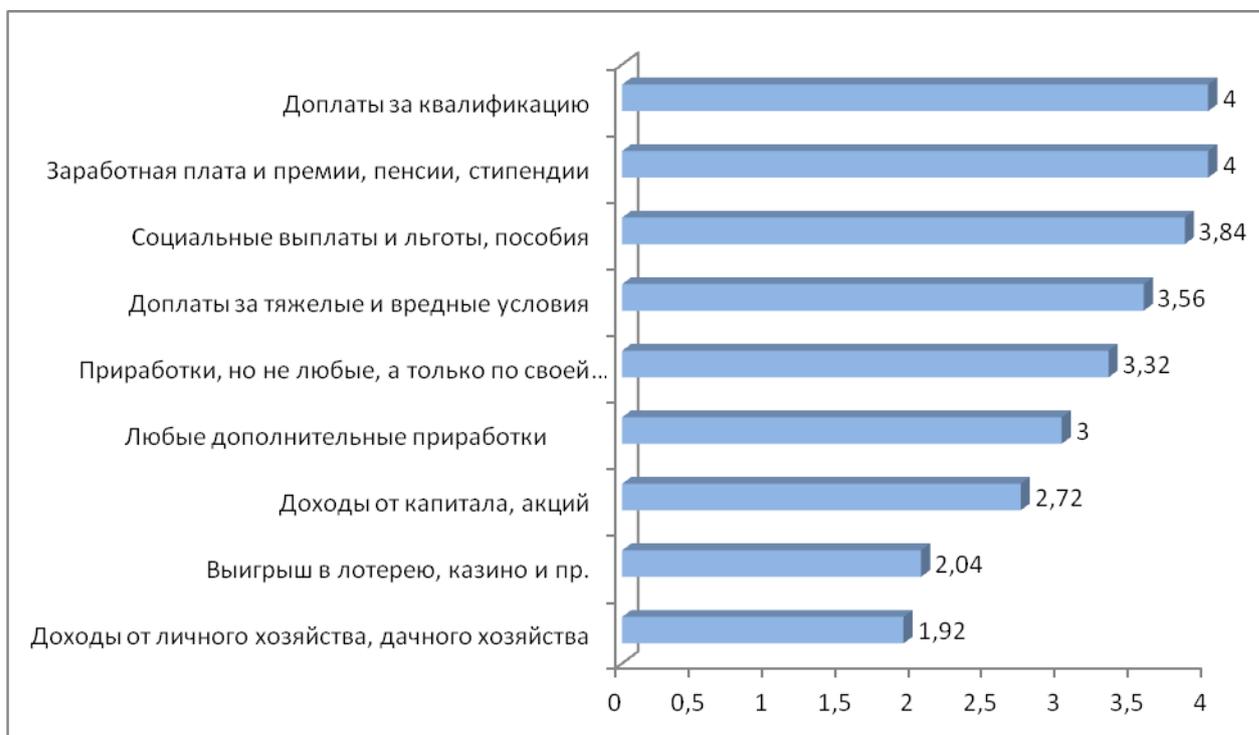


Рисунок 5. «Как Вы относитесь к перечисленным источникам дохода?»

Источник: составлено автором работы

Это показывает, что данный коллектив считает свою заработную плату и плату за любую дополнительную работу чрезвычайно важной составляющей своего дохода.

Рисунок 6 иллюстрирует результат двух вопросов: в какой степени, по мнению опрошиваемого, должны влиять перечисленные факторы на заработную плату и как они, по мнению опрошиваемого, действительно влияют на заработную плату в конкретном отделе. В обоих вопросах автор просит респондентов оценить важность факторов от 1 до 4. Все опрошенные считают очень важным фактором изменения в содержании работы, индивидуальные успехи в работе и изменения в компетентности работника. однако в отделе индивидуальные успехи в работе и изменения в компетентности работника считают очень важными меньше опрошенных и только изменения в содержании работы так же считают важным фактором все опрошенные.

Такие факторы, как стаж работника, изменения в прибыли компании, изменения условий труда и профсоюзы опрошиваемые оценили важными, однако в отеле, как считают опрошенные, стаж работника и изменения условий труда влияют меньше, а изменения в прибыли компании и профсоюзы влияют гораздо меньше, чем должны. Пол, возраст работника и недовольство своей заработной платой опрошиваемые оценили не важным в обоих случаях. По мнению автора такие результаты связаны со спецификой бизнеса.

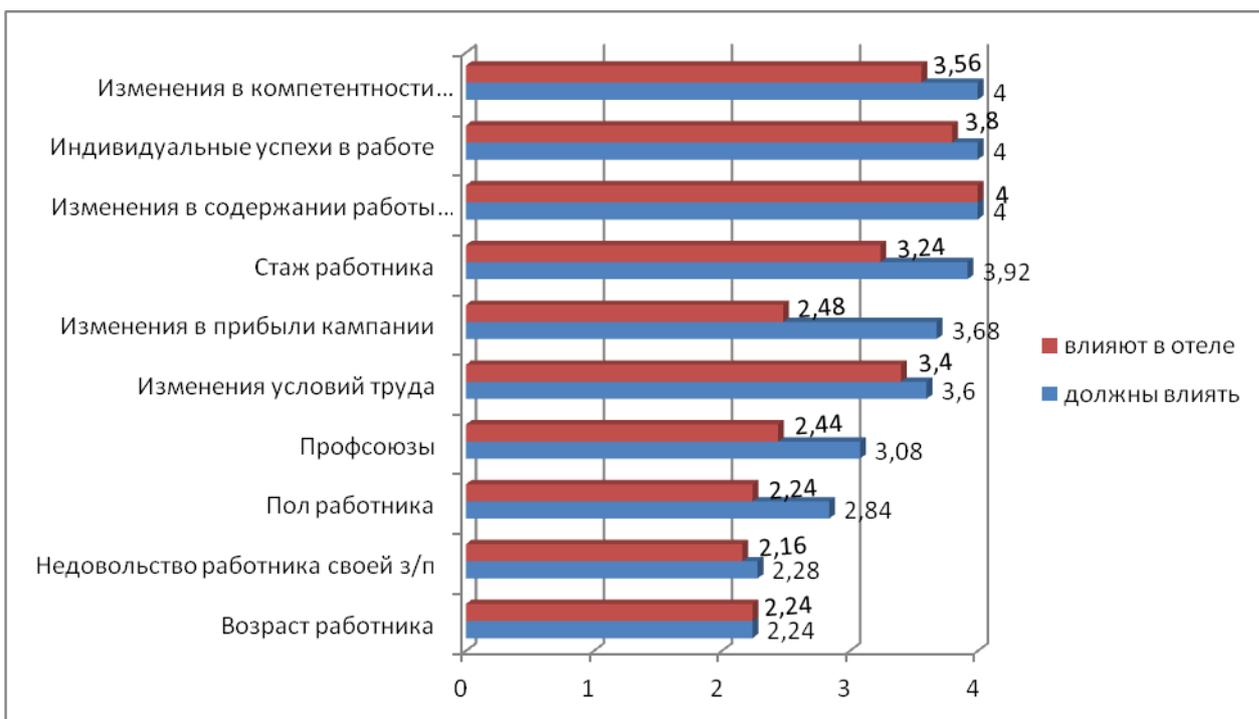


Рисунок 6. «Как Вы считаете, в какой степени данные факторы должны влиять на заработную плату и в какой степени эти факторы влияют на заработную плату в Вашей организации?»

Источник: составлено автором работы

Рисунок 7 иллюстрирует, как ответили респонденты на вопрос об условиях, при которых работники согласились бы занять другую должность в той же организации. Автор просит выбрать 1 или 2 ответа из предложенных вариантов. Результат оказался предсказуемым: 100% работников согласились бы поменять должность за более высокую заработную плату, так же 6 человек из 25 отметили вторым фактором помимо

заработной платы возможность иметь более творческую и интересную работу и 4 из 25 опрошенные отметили вторым фактором возможность должности с большей самостоятельностью. По мнению автора, это показывает, что работники данного отеля ставят деньги превыше всего и готовы работать за более высокую заработную плату даже если такая работа не будет в полной мере охватывать способности работника.

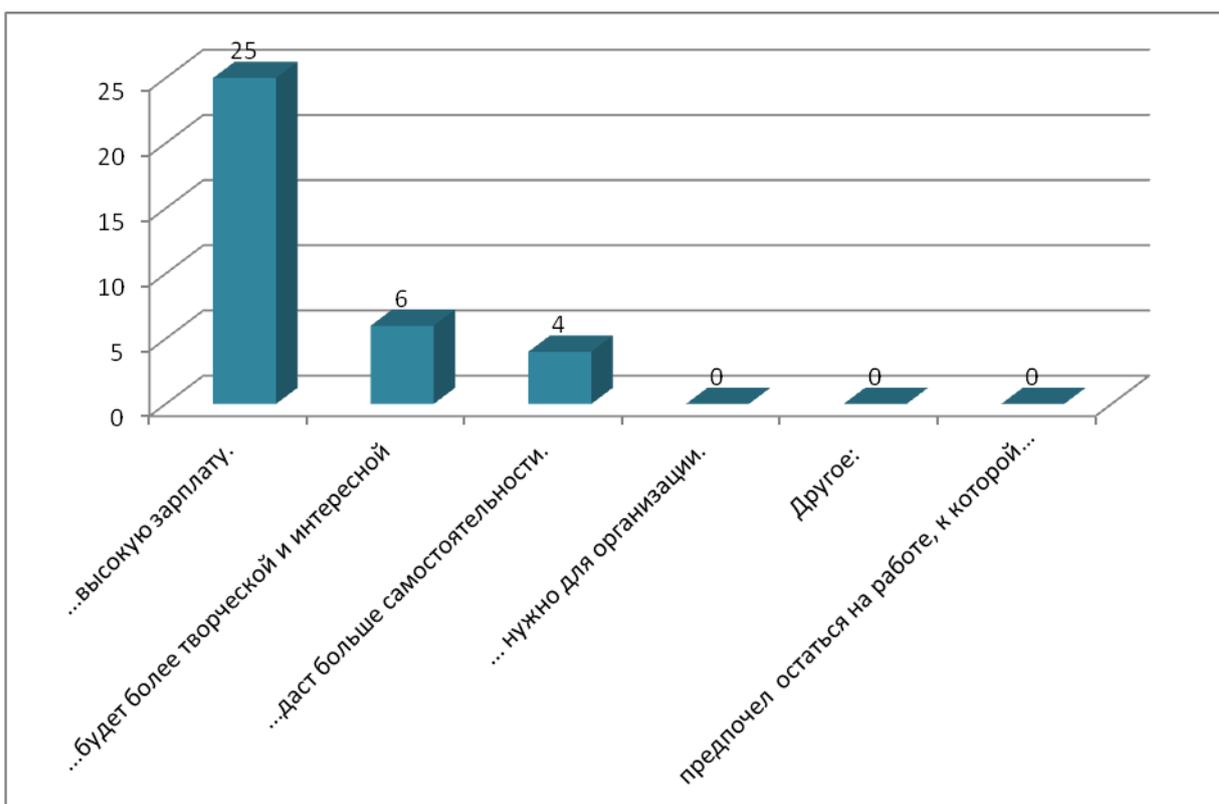


Рисунок 7. «При каких условиях Вы бы поменяли должность в Вашей организации?»

Источник: составлено автором работы

Рисунок 8 иллюстрирует, насколько респонденты согласны с указанными утверждениями. Автор просит респондентов оценить важность указанных утверждений от 1 до 5. Больше всего работники согласны с утверждением, что каждый час сверхурочной работы должен быть оплачен. Так же большинство работников согласилось с утверждениями, что Объем моих усилий в процессе работы определяется требованиями этой работы, Мои решения обычно отражают те высокие стандарты, которые я сам для себя установил, Для меня важно работать в такой организации, которая позволяла бы в полной мере использовать мои способности и опыт, Я работал

бы более интенсивно, если бы был уверен, что получу более высокую оплату моих усилий, Когда я выбираю работу, то останавливаюсь на той, где больше платят, Я считаю себя человеком, который сам себя мотивирует, Когда я выбираю работу, то останавливаюсь на той, где больше платят и Если мне не нравится то, что надо делать на работе, я бросаю эту работу.

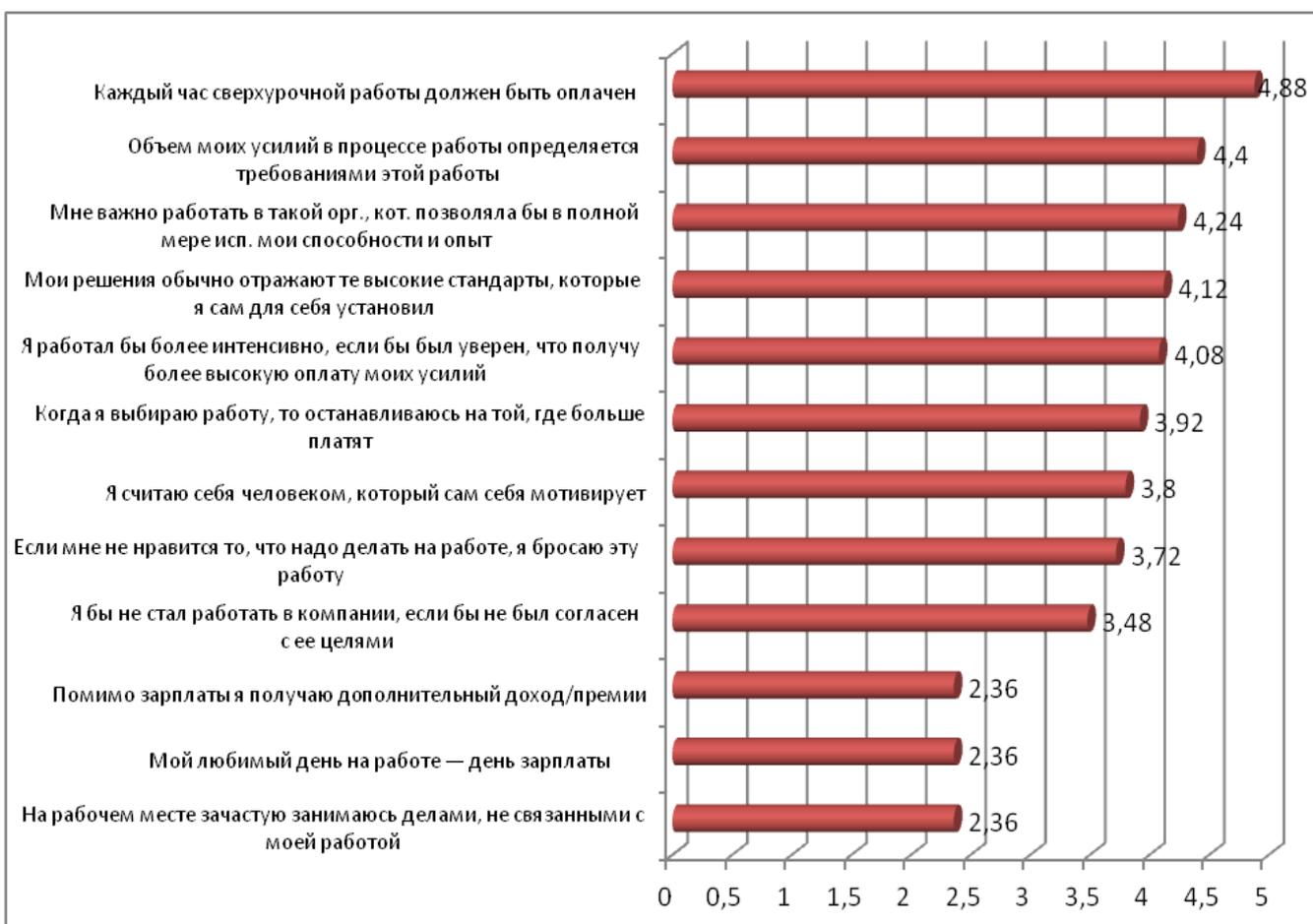


Рисунок 8. «Насколько Вы согласны с данными утверждениями?»

Источник: составлено автором работы

С следующими выражениями большинство работников не согласилось: На рабочем месте зачастую занимаюсь делами, не связанными с моей работой, Мой любимый день на работе — день зарплаты, Помимо зарплаты я получаю дополнительный доход/премии. По мнению автора, данный график отлично иллюстрирует приоритеты, выбранные работниками данного отеля.

3.2 Выводы

Автором работы были поставлены несколько гипотез.

Гипотеза 1: заработная плата- самый главный мотиватор персонала в данном отделе- в результате исследования полностью подтвердилась. Этому свидетельствует тот факт, что данный коллектив считает свою заработную плату и плату за любую дополнительную работу чрезвычайно важной составляющей системы оплаты. Гипотезу автора также подтверждают Рисунки 7-8: 100% работников согласились бы поменять должность за более высокую заработную плату, так же 6 человек из 25 отметили вторым фактором помимо заработной платы возможность иметь более творческую и интересную работу и 4 из 25 опрошенные отметили вторым фактором возможность должности с большей самостоятельностью, что показывает готовность в любой момент выбрать новую должность, если оплата будет больше, чем нынешняя, даже если такая работа не будет в полной мере охватывать способности работника. Рисунок 8 иллюстрирует, насколько респонденты согласны с указанными утверждениями. Больше всего работники согласны с утверждением, что каждый час сверхурочной работы должен быть оплачен, что также подтверждает гипотезу 1.

Гипотеза 2: главные факторы, наиболее влияющие в данном отделе на заработную плату- это изменения в содержании работы и уровне ответственности, изменения в компетентности работника и изменения в прибыли компании. Гипотеза 2 подтвердилась лишь частично. Этому свидетельствуют результаты исследования, показанные на Рисунке 6: между тем, в какой степени, по мнению опрошиваемого, должны влиять перечисленные факторы на заработную плату и как они, по мнению опрошиваемого, влияют на заработную плату в конкретном отделе уловима значительная разница. Все респонденты считают, очень важным фактором изменения в содержании работы, индивидуальные успехи в работе и изменения в компетентности работника, однако в отделе считают индивидуальные успехи в работе и изменения в компетентности работника очень важными факторами меньше опрошенных и только изменения в содержании работы так же считают важным фактором все опрошенные. Такие факторы, как стаж работника, изменения в прибыли компании, изменения условий труда и профсоюзы опрошиваемые оценили важными, однако в отделе, как считают опрошенные, стаж работника и изменения условий труда влияют меньше, а

изменения в прибыли компании и профсоюзы влияют гораздо меньше, чем должны. Пол, возраст работника и недовольство своей заработной платой опрошиваемые оценили не важным в обоих случаях.

3.3 Предложения

Поскольку Гипотеза 1 подтвердилась, можно считать действующие системы оплаты труда работников достаточными для мотивации персонала в данном отеле, однако автор считает целесообразным применить следующие дополнения, чтобы повысить заинтересованность сотрудников в повышении производительности труда:

- Премия для лучшего работника месяца в виде подарочной карты номиналом в 50 евро на посещение ресторана при отеле, или же на услуги СПА центра при отеле(на выбор один из двух вариантов или чередовать через месяц). Такое поощрение будет приветствоваться работниками и послужит стимулом для повышения производительности, что непременно приведет к увеличению прибыли отеля.
- Ежеквартально при выполнении запланированного объема работ больше, чем на 1%, выплачивать премию всем работникам в размере 30 евро.
- Ежегодно при выполнении запланированного объема работ больше, чем на 2%, выплачивать «новогоднюю» премию всем работникам в размере 50 евро.
- При необходимости подменить коллегу(для горничных, администраторов и официанток), работнику будет выплачиваться +25% к оплате за отработанный день.

Таким образом, если предположить, что повышение производительности труда работников привлечет большее количество клиентов и годовой доход отеля увеличится хотя бы на 3%, то мы уже получим больше прибыли, чем расходы, потраченные на нововведения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной бакалаврской работы была выявление проблем, связанных с действующей системой оплаты труда в 4* отеле. Для этого были выполнены следующие задачи: рассмотрение теоретических аспектов оплаты труда в гостиничном бизнесе: понятие, сущность, формы оплаты, а так же понятие и факторы мотивации; рассмотрение Основных положений Эстонского законодательства в области оплаты труда; изучение формирования систем оплаты труда в данном 4* отеле; рассмотрение эффективности применяемых систем оплаты труда в 4* отеле; разработка предложений по совершенствованию системы оплаты труда в 4* отеле.

В работе помимо основной литературы была использована нормативно-правовая документация, а также документы отеля, что позволило провести глубокое и детальное исследование заявленной темы бакалаврской работы. В ходе бакалаврской работы был использован количественный метод исследования: был составлен опросник, который заполнили работники 4* отеля. Результаты были обработаны и по ним были сделаны соответствующие выводы и предложения.

Автором работы были поставлены несколько гипотез. Гипотеза 1: заработная плата- самый главный мотиватор персонала в данном отеле- в результате исследования полностью подтвердилась. Данный коллектив действительно считает свою заработную плату и плату за любую дополнительную работу чрезвычайно важной составляющей системы оплаты. Гипотеза 2: главные факторы, наиболее влияющие в данном отеле на заработную плату- это изменения в содержании работы и уровне ответственности, изменения в компетентности работника и изменения в прибыли компании- подтвердилась лишь частично. В ходе исследования выяснилось, что изменения в содержании работы и уровне ответственности и изменения в компетентности работника действительно являются важнейшими факторами, влияющими на заработную плату в данном отеле, однако изменения в прибыли компании таковым фактором не является.

Чтобы повысить заинтересованность сотрудников в повышении производительности труда, автором были предложены следующие дополнения:

- Премия для лучшего работника месяца

- Ежеквартально при выполнении запланированного объема работ больше, чем на 1%, выплачивать премию всем работникам в размере 30 евро.
- Ежегодно при выполнении запланированного объема работ больше, чем на 2%, выплачивать «новогоднюю» премию всем работникам в размере 50 евро.
- При необходимости подменить коллегу(для горничных, администраторов и официанток), выплаты работнику +25% к оплате за отработанный день.

Предложенные автором дополнения к системе оплаты труда помогут предприятию повысить заинтересованность сотрудников в повышении производительности их труда. Таким образом, сформулированная автором Гипотеза 1 подтвердилась, Гипотеза 2 подтвердилась частично, поставленные цели были достигнуты и поставленные задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Armstrong, M. (2012). *Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2006). *Strategic Reward: How Organisations Add Value Through Reward*. Kogan Page.
- Brown M.P., S. M. (2003). Compensation Policy And Organizational Performance: The Efficiency, Operational, And Financial Implications Of Pay Levels And Pay Structure. *Academy of Management Journal* , 752-762.
- Fournies, F. F. (2007). *Why Employees Don't Do What They're Supposed To Do... and What To Do About It*. McGraw-Hill.
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2002). *Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin .
- Groover, M. (2007). *Work Systems And The Methods, Measurement And Management Of Work*. Pearson Education.
- Johnson, K. (2006). Payment in the Hotel Industry: The Role of Fringe Benefits. *THE SERVICE INDUSTRIES JOURNAL* , 191-212.
- Landsberg, M. (2009). *The tao of motivation. Inspire yourself and others*. Profile Books.
- Malmberg, K. (2005). *Tahte Tekitajad. Kuidas luua moriveerivat töökeskkonda? Äripäeva Kirjasus*.
- Maroudas, L., Kyriakidou, O., & Vacharis, A. (2008). Employees motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing Leisure, Vol. 13* , 258-271.
- Meskon, M. (1988). *Principles of management*. Harper & Row Publishers, Inc.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. Pearson Education.
- Narusk, A. (10.10.2002). Eestlane armastab raha rohkem kui tööd. *Eesti Päevaleht* .
- Orula, U. (15. March 2011. a.). Tulemustasu suureneb pidevalt.

Paavo, A. (15. March 2011. a.). Hea juht on palgast tähtsam.

Rahandusministeerium. *Palgakorraldus ja palgapoliitika*. Kasutamise kuupäev: 15. Mai 2014. a., allikas Rahandusministeerium: <http://www.fin.ee/palgakorraldus>

Ritchie, S., & Martin, P. (1999). *Motivation Management*. Gower Publishing.

Ruul, M. (26.06.2001). Müügimeeste palgasüsteemi loomiseks on palju variante. *Äripäev* .

Sotsiaalministeerium. *Трудовая среда*. Получено 2014 Май 15 г., из Sotsiaalministeerium: <http://www.sm.ee/rus/dlja-tebja/rabotnikam/trudovaja-sreda.html>

Tompkins, N. (1996). *Personnel Management For The Small Business*. Crisp Publications.

Torrington, D., & Chapman, J. (1996). *Personnel Management*. Prentice Hall.

Traks, K. (12. Veebruar 2014. a.). Maris Lauri: ärge unustage, et töötaja jaoks on kõige tähtsam palk! *Postimees* .

Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.

Yate, M. (2001). *Palgake Parimaid*. ELMATAR.

Веснин, В. (2006). *Управление Персоналом*. Издательство Проспект.

Волгин Н.А., Б. Т. (2006). *Оплата труда и проблемы ее регулирования*. Альфа-пресс.

Закон ЭР от 26.01.1994 (ред. от 20.09.2007) "О ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ" . (б.д.).
Получено 15 Май 2014 г., из Республика Эстония: http://estonia.news-city.info/docs/systemsf/dok_iерdmz.htm

Лукьянов, А. (2005). *Основы управления*. Таллинн.

Мишурова, И. В., & Кутелев, П. В. (2003). *Управление мотивацией персонала*. Москва: ИКЦ "МарТ".

Сорокина, А. (2007). *Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах*. Альфа-М.

SUMMARY

WAGE SYSTEM IMPROVEMENT IN THE 4* HOTEL

Jelena Šurman

The purpose of this undergraduate work was the identification of problems with the current system of remuneration in the 4* hotel. For this, the following tasks were performed: examination of the theoretical aspects of labour remuneration in the hotel business: concept, essence, forms of payment, as well as the motivation concept and factors; review of the Main provisions of Estonian legislation in the field of remuneration; review of the effectiveness of wage systems in the 4* hotel; development of proposals on improvement of the remuneration system in the 4* hotel.

In addition to the primary literature author used legal documentation and the hotel documents to make a comprehensive and detailed research of the bachelor thesis topic. During undergraduate work was used quantitatively method of research: the compilation of a questionnaire that was completed by employees 4* hotel. The results were processed and appropriate conclusions and proposals were made by author.

The author were staged several hypotheses. Hypothesis 1- the salary is the main motivator of staff in this hotel- was fully confirmed. This team really believes their wages and payment for any additional work is extremely important component of the system of payment. Hypothesis 2- the main factors that has the most impact in this hotel's wages are changes in job content and level of responsibility, changes in the competence of the employee and the changes in the profits of the campaign- was confirmed only partially. The research found that changes in job content and level of responsibility and changes in competence of the employee actually are the most important factors affecting on wages in this hotel, however, changes in profit campaign is not important factor, which doesn't affect on wages in this hotel.

To motivate employees to increase productivity, the author suggested the following additions:

- Prize for the best employee of the month

- Quarterly when performing the planned volume of work is greater than 1%, to pay a bonus to all employees in the amount of EUR 30.
- Every year when performing the planned volume of work is greater than 2%, to pay the "new year" award to all employees in the amount of 50 euros.
- When employee replaces his colleague(maids, administrators and waitresses), payments to the employee increases to 25% to the payment for the used day.

Proposed additions to the salary system will help the company to increase motivation of employees in improving their productivity. Thus formulated by the author of the Hypothesis 1 was confirmed, Hypothesis 2 was confirmed in part, the objectives have been achieved and the tasks solved.

RESÜMEE

TÖÖTASU SÜSTEEMI TÄIENDAMINE 4* HOTELLIS

Jelena Šurman

Käesoleva bakalaureuse töö eesmärgiks oli selgitada probleeme, mis on seotud kehtiva tasustamise süsteemiga 4* hotellis. Selleks on täidetud järgmised ülesanded: vaadata teoreetilisi aspekte töötasu kohta hotellinduse äris; tasustamise mõiste, olemus ja vormid ning motivatsiooni mõiste ja -tegurid; Eesti seaduste läbivaatamine tasustamise valdkonnas; töötasu süsteemide kujundamise läbivaatamine antud 4* hotellis; ettepanekute väljatöötamine tasustamissüsteemi täiendamiseks 4* hotellis.

Töös lisaks põhi-viitedele on kasutatud õiguslikud dokumendid ning dokumendid hotellist, mis võimaldas viia läbi põhjalik ja üksikasjalik uuring antud bakalaureuse töö teemal. Bakalaureuse töö käigus kasutati kvantitatiiv uuringumeetodit- oli koostatud küsimustik, mida täitsid 4* hotelli töötajad. Tulemused olid töödeldud ja neile on tehtud vastavad järeldused ja ettepanekud.

Autor oli esitatud mitmeid hüpoteese. Hüpotees 1- palk on kõige olulisem motivaator töötajate jaoks selles hotellis - uuringu tulemustega on kinnitatud. Selle kollektiivi jaoks palk on tõesti kõige motiveeritav osa. Hüpotees 2: peamised tegurid, mis kõige enam mõjutavad selles hotellis töötasut - see on töö sisu muutus ja taseme vastutuse muutus, töötaja kompetentsuse muutus ning muudatusi kampaania kasumis –on kinnitatud vaid osaliselt. Uuringu käigus selgus, et töö sisu muutus ja taseme vastutuse muutus ning töötaja kompetentsuse muutus on tõesti olulised tegurid, mis mõjutavad palka selles hotellis, kuid kampaania kasumi muutus ei ole kõige olulisem tegur, mis mõjub palgale.

Selleks, et töötajad tunneks rohkem huvi tootlikkust suurendamise vastu, autori poolt on välja pakutud järgmised täiendused:

- Preemia kuu parimale töötajale;

- Kord kvartalis, kui tehakse planeeritud tööde mahust rohkem kui 1%, makstakse preemiat kõikidele töötajatele summas 30 eurot;
- Kord aastas, kui tehakse planeeritud tööde mahust rohkem kui 2%, makstakse "uusaasta" preemia kõigile töötajatele summas 50 eurot;
- Vajadusel vahetada kolleegi(koristajad, administraatorid ja ettekandjad), väljamaksed töötajale +25%palgale selle päeva eest.

Pakutud autori poolt töötasu süsteemi täiendused aitavad ettevõttele suurendada töötajate huvi nende tööviljakuse tõstmiseks. Seega on autori Hüpotees 1 leidis kinnitust, Hüpotees 2 leidis osaliselt kinnitust, püstitatud eesmärgid on saavutatud ning püstitatud ülesanded on lahendatud.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Опросник

1) Ваш пол	Ж		М	
------------	---	--	---	--

2) Ваш возраст	.-20		21-30		31-40		41-50		50+	
----------------	------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-----	--

3) Выберите отдел, в котором Вы работаете:

<input type="checkbox"/>	Администрация
<input type="checkbox"/>	Отдел питания
<input type="checkbox"/>	Хозяйственный отдел
<input type="checkbox"/>	Отдел приема гостей
<input type="checkbox"/>	Спа отдел
<input type="checkbox"/>	Отдел технического обслуживания
<input type="checkbox"/>	Отдел маркетинга и продаж
<input type="checkbox"/>	Бухгалтерия
<input type="checkbox"/>	Другое

4) Информация о стаже работы:

4.1) Ваш стаж работы?		лет
-----------------------	--	-----

4.2) Ваш стаж работы в гостиничном бизнесе?		лет		месяцев
---------------------------------------------	--	-----	--	---------

4.3) Как давно работаете в данном отеле?		лет		месяцев
------------------------------------------	--	-----	--	---------

Приложение 1. продолжение

5) Как давно менялась Ваша заработная плата?

	В этом году
	В прошлом году
	2 года назад или больше
	Не менялась
	Затрудняюсь ответить

6) Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?

Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению

	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно	Затрудняюсь ответить
1. Заработная плата и премии, пенсии, стипендии				
2. Доплаты за квалификацию				
3. Доплаты за тяжелые и вредные условия				
4. Социальные выплаты и льготы, пособия				
5. Доходы от капитала, акций				
6. Любые дополнительные приработки				
7. Приработки, но не любые, а только по своей специальности				
8. Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства				
9. Выигрыш в лотерею, казино и пр.				

7) Как Вы считаете, в какой степени данные факторы должны влиять на з/п?

Фактор	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно	Затрудняюсь ответить
Изменения в содержании работы и уровне ответственности				
Индивидуальные успехи в работе				
Изменения в компетентности работника				
Стаж работника				
Возраст работника				
Недовольство работника своей з/п				
Изменения в прибыли компании				
Изменения условий труда				
Пол работника				

Профсоюзы				
-----------	--	--	--	--

8) Как Вы считаете, в какой степени данные факторы влияют на з/п в Вашей организации?

Фактор	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно	Затрудняюсь ответить
Изменения в содержании работы и уровне ответственности				
Индивидуальные успехи в работе				
Изменения в компетентности работника				
Стаж работника				
Возраст работника				
Недовольство работника своей з/п				
Изменения в прибыли компании				
Изменения условий труда				
Пол работника				
Профсоюзы				

9) Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Выберите один или два ответа.

Приложение 1. продолжение

	Если предложат намного более высокую зарплату.
	Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
	Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
	Если это очень нужно для организации.

	Другое: _____
	При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

10) Насколько Вы согласны с данными утверждениями?

	Нет	Скорее нет	Затрудняюсь ответить	Скорее да	Да
Объем моих усилий в процессе работы определяется требованиями этой работы					
Мои решения обычно отражают те высокие стандарты, которые я сам для себя установил					
Я бы не стал работать в компании, если бы не был согласен с ее целями					
Каждый час сверхурочной работы должен быть оплачен					
Если мне не нравится то, что надо делать на работе, я бросаю эту работу					
Для меня важно работать в такой организации, которая позволяла бы в полной мере использовать мои способности и опыт					
На рабочем месте зачастую занимаюсь делами, не связанными с моей работой					
Я работал бы более интенсивно, если бы был уверен, что получу более высокую оплату моих усилий					
Когда я выбираю работу, то останавливаюсь на той, где больше платят					
Я считаю себя человеком, который сам себя мотивирует					
Мой любимый день на работе — день зарплаты					