


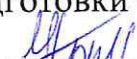
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования «Сочинский государственный  
университет»  
в г. Анапе Краснодарского края

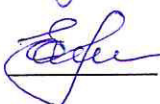
Кафедра социально-культурного сервиса и туризма

«Допущена к защите»  
Протокол № 1 от «10» 06 2021 г.  
Заведующий кафедрой  
 к.п.н., доцент  
Стародуб К.А.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по направлению подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»  
профилю «Гостиничная деятельность»

**«УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА»**

Выполнил(а) студент(ка)  
5 курса группы 16-ЗГД-А  
заочной формы обучения  
направления подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»  
 Уткина София Игоревна

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
 Оргина Елена Васильевна

Анапа, 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 3  |
| ГЛАВА 1 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ<br>ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА.....   | 7  |
| 1.1 Сущность и социально-экономическое значение роста<br>производительности труда.....                              | 7  |
| 1.2 Факторы, влияющие на повышение производительности труда.....  | 12 |
| ГЛАВА 2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО ЛОК<br>«ВИТЯЗЬ».....  | 22 |
| 2.1 Характеристика деятельности ООО ЛОК «Витязь».....   | 22 |
| 2.2 Анализ производительности труда в ООО ЛОК «Витязь».....   | 29 |
| ГЛАВА 3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ<br>УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА В ООО ЛОК<br>«ВИТЯЗЬ»..... | 37 |
| 3.1 Предложения по совершенствованию системы управления<br>производительностью труда в ООО ЛОК «Витязь».....        | 37 |
| 3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий.....   | 44 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....   | 49 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....  | 52 |

## ВВЕДЕНИЕ

В результате трудовой деятельности производятся товары и услуги, которые характеризуются, во-первых, издержками производства, или себестоимостью, во-вторых, рыночной стоимостью. Соотношение этих двух величин по каждому виду товаров и услуг, умноженных на их объём, определяет прибыльность и рентабельность производства.

Обобщающим показателем результативности труда является его производительность, характеризующая объёмы выпущенной продукции или произведённых услуг на единицу затрат труда.

Различают производительность труда в масштабе общества, региона, отрасли, производительность труда на предприятии и производительность индивидуального труда отдельного работника.

Непосредственный труд людей называют живым трудом. Но на каждом этапе производства в качестве живого труда выступает только часть трудовых затрат, другая же их часть представлена средствами производства – сырьём, энергией, орудиями труда, инструментами, производственными помещениями. Эта часть труда называется овеществлённым, или прошлым трудом.

Каждое предприятие отличается определённым уровнем производительности труда, который может повышаться или понижаться в зависимости от различных факторов. Непременным условием развития производства служит рост производительности труда. Он является выражением всеобщего экономического закона, экономической необходимостью развития общества независимо от господствующей в нём системы хозяйствования.

На уровень производительности труда оказывает влияние величина экстенсивного использования труда, интенсивность труда, а также технико-технологическое состояние производства.

Экстенсивная характеристика труда отражает степень использования рабочего времени и его продолжительность в смену при постоянстве других характеристик. Пределом использования этого труда будет максимальное использование рабочего времени в пределах законодательно установленного рабочего дня.

Интенсивность труда характеризует степень его напряжённости в единицу времени и измеряется количеством затраченной на это время энергии человека. Чем выше интенсивность труда, тем выше его производительность. Максимальный уровень интенсивности определяется физиологическими и психологическими возможностями человеческого организма, а это означает, что интенсивность труда имеет физиологические пределы и не может быть неограниченной.

Источником роста производительности труда, который не имеет пределов, является научно-технический прогресс.

Современный этап перехода к рыночной экономике требует изменений во всех сферах экономической деятельности, перехода преимущественно к новым, более эффективным методам управления. Это, естественно, по особому ставит проблему организации производства, предъявляет качественно новые требования к процессу улучшения производительности труда.

Путь к эффективному управлению персоналом на предприятии гостеприимства, к активизации его деятельности и повышению ее эффективности лежит через понимание мотивации людей. Если хорошо понимать, что движет человеком, побуждает его к действиям, к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного контроля, таким образом построить управление персоналом фирмы, что люди будут сами активно стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Исследования показывают, что главной причиной того, удостоивает ли своим посещением клиент предприятие обслуживания еще раз или нет, является хорошее или плохое обслуживание ему предоставленное. В первый раз гостя можно завлечь хорошей рекламой, богатым интерьером или разнообразием меню, но во второй раз он приходит благодаря профессиональной работе персонала и высокому качеству обслуживания, полученному ранее.

Высокий уровень мотивации для качественной работы является, таким образом, желательным не просто с организационной точки зрения, но ввиду прямого и очевидного воздействия на клиентов и на их восприятие качественного обслуживания. Решающим причинным фактором повышения результативности деятельности людей является их мотивация.

Актуальность данной работы в условиях современной рыночной экономики несомненно велика. Производительность труда является одним из важнейших качественных показателей работы предприятия, выражением эффективности затрат труда.

Также производительность труда позволяет измерить ее уровень, изучить выполнение ее плана и динамики, определить степень выполнения норм выработки рабочими, изучить факторы производительности труда и выявить резервы ее дальнейшего повышения, что в конечном итоге позволяет вскрывать достижения и недостатки в организации производства, дает возможность руководителям предприятий закреплять достигнутые в работе успехи и устранять имеющиеся недостатки.

Цель данной выпускной квалификационной работы – исследовать теорию управления производительностью труда и ее применение в гостеприимстве и сформулировать предложения по повышению производительности труда в ООО ЛОК «Витязь».

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

1. Изучить сущность производительности труда и основные её теории.

2. Дать общую характеристику ООО ЛОК «Витязь».

3. Сформулировать предложения по повышению производительности труда в ООО ЛОК «Витязь».

Объектом исследования является ООО ЛОК «Витязь».

Предметом исследования является процесс управления производительностью труда и его применение в гостеприимстве в ООО ЛОК «Витязь».

Методика организация исследования включает 3 этапа: аналитический, диагностический и формирующий.

При написании работы были использованы современные научные и отраслевые периодические издания, касающиеся вопросов менеджмента и мотивации на предприятиях гостиничного сервиса, нормативные документы, статистические материалы, материалы по деятельности гостиницы, а также интернет ресурсы.

Теоретическая и практическая значимость данной работы заключается в том, что полученные и проанализированные знания в области производительности труда на предприятиях индустрии гостеприимства помогут при разработке предложений по совершенствованию деятельности организации в области производительности труда.

Гипотеза исследования: совершенствование системы управления производительностью труда в ООО ЛОК «Витязь» является необходимым аспектом эффективного функционирования организации.

Структура работы обусловлена ее задачами и включила в себя: введение, три главы, в первой из которых описаны теоретические аспекты производительности труда на предприятиях индустрии гостеприимства, во второй представлена общая характеристика деятельности ООО ЛОК «Витязь» и проведен анализ производительности труда на предприятии, а в третьей – предложения по совершенствованию системы управления производительностью труда. Работа также содержит заключение и список использованных источников и литературы.

# ГЛАВА 1 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

## 1.1 Сущность и социально-экономическое значение роста производительности труда

Для начала отметим, что производительность или эффективность весьма важно рассматривать не только как переработку поступающих в систему ресурсов в конечный продукт (хотя это в действительности так и происходит), но и как процесс, имеющий множество внешних воздействий. Согласно формуле, производительность есть отношение стоимости входных ресурсов к стоимости выходной продукции. Даже с чисто математической точки зрения можно видеть, что все то, что влияет на входные или на выходные величины, вызывает изменения и в производительности. Это означает, что наряду с процессом переработки необходимо рассматривать входные величины, выходные величины, а также любые влияющие на них факторы внешней среды.

Производительность труда характеризует эффективность, результативность затрат труда и определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, либо затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненных работ.

Под ростом производительности труда подразумевается экономия затрат труда (рабочего времени) на изготовление единицы продукции или дополнительное количество произведенной продукции в единицу времени, что непосредственно влияет на повышение эффективности производства, так как в одном случае сокращаются текущие издержки на производство единицы продукции по статье "Заработная плата основных производственных рабочих", а в другом — в единицу времени производится больше продукции [13].

Значительное влияние на рост производительности труда оказывает внедрение достижений научно-технического прогресса, которое проявляется в использовании экономичного оборудования и современной технологии, что способствует экономии живого труда (зарплата) и увеличению прошлого труда (амортизация). Однако прирост стоимости прошлого труда всегда меньше, чем экономия живого труда, иначе внедрение достижений научно-технического прогресса экономически не оправдано (исключением является повышение качества продукции).

Различают производительность общественного труда, производительность живого (индивидуального) труда, локальную производительность.

Производительность общественного труда определяется как отношение темпов роста национального дохода к темпам роста численности работников сферы материального производства. Рост производительности общественного труда происходит при опережающих темпах роста национального дохода и тем самым обеспечивает повышение эффективности общественного производства.

При росте производительности общественного труда изменяется соотношение между живым и овеществленным трудом. Повышение производительности общественного труда означает уменьшение затрат живого труда на единицу произведенной продукции и увеличение доли прошлого труда. При этом общая сумма затрат труда, заключенного в единице продукции, сохраняется. Эту зависимость К. Маркс назвал экономическим законом роста производительности труда.

Рост индивидуальной производительности труда отражает экономию времени, необходимого на изготовление единицы продукции, или количество дополнительного товара, произведенного за определенный период (минута, час, сутки и т. д.) [23].



Локальная производительность – это средняя производительность труда рабочих (работающих), рассчитанная по предприятию в целом или отрасли.

Производительность труда - показатель экономической эффективности трудовой деятельности работников. Она определяется отношением количества выпущенной продукции или услуг к затратам труда т.е. выработкой на единицу затрат труда. От уровня и динамики производительности труда зависят развитие общества и уровень благосостояния всех его членов. Более того, уровень производительности труда определяет и способ производства, и даже сам общественно-политический строй.

Уровень производительности труда характеризуется двумя показателями: выработка продукции в единицу времени (прямой показатель) и трудоемкость изготовления продукции (обратный показатель).

Выработка продукции в единицу времени – наиболее распространенный и универсальный показатель производительности труда. Рост производительности труда на предприятиях проявляется в виде [17]:

- увеличения массы продукции, создаваемой в единицу времени при неизменном её качестве;
- повышения качества продукции при неизменной её массе, создаваемой в единицу времени;
- сокращения затрат труда на единицу производимой продукции;
- изменения соотношения затрат живого и прошлого труда в сторону роста доли затрат прошлого труда при общем сокращении затрат труда;
- сокращения времени производства и обращения товаров;
- увеличения массы и нормы прибыли.

Существуют различные комбинации видов роста производительности труда.

В зависимости от того, в каких единицах измеряется объем продукции, производимой на предприятии, применяются различные методы

измерения производительности труда: натуральный, условно-натуральный, стоимостный и трудовой.

Натуральный метод- объём производства продукции выражается в физических единицах- штуках, килограммах, метрах и т.д. Такой способ измерения объёма выпускаемой продукции представляется наиболее точным, но он имеет весьма ограниченную сферу применения, так как редкое предприятие выпускает однородную продукцию.

Условно-натуральный метод измерения объёма производства продукции, основанный на приведении разных изделий к одному измерителю. Область применения этого метода также ограничена лишь некоторыми отраслями народного хозяйства.

Трудовой метод основан на использовании для характеристики объёма производства норм трудовых затрат - нормо-часов. Он пригоден для оценки уровня производительности труда на отдельных участках производства, в цехах, но требует строгой обоснованности используемых норм. При разнонапряженности норм такой метод даёт существенные искажения, поэтому его применение не имеет широкого распространения [2].

Стоимостной метод наиболее универсален, он позволяет проводить сравнение уровня и динамики производительности труда на предприятии, в отрасли, регионе, в стране.

Теоретически наиболее полное представление о вкладе предприятия в создание продукции даёт показатель стоимости чистой продукции – вновь созданной стоимости, так как на его величину не влияют затраты на сырьё, материалы, покупные полуфабрикаты и узлы, он свободен от стоимости амортизационных отчислений. Чистая продукция (заработная плата с начислениями плюс прибыль) точно характеризует вновь созданную стоимость, если она (продукция) реализуется по рыночным ценам. Но в нашей действительности большое влияние оказывают монопольные цены, которые искажают реальный вклад предприятия в создание новой стоимости, и установление стоимости чистой продукции становится проблематичным.

Показатель условно чистой продукции включает в себя помимо заработной платы с начислениями и прибыли также сумму амортизации основных средств, т.е. часть прошлого труда. Применяется он в отраслях с высоким уровнем технического оснащения [11].

Существует также понятие эффективности труда. Она шире, чем производительность, и включает кроме экономического (производительность труда) ещё психофизиологический и социальный аспекты. Психофизиологическая эффективность труда определяется воздействием трудового процесса на организм человека. С этой точки зрения эффективным может быть признан только такой труд, который наряду с определённой производительностью обеспечивает безвредные, благоприятные санитарно - гигиенические условия и безопасность; достаточную содержательность труда и соблюдение границ его разделения; возможности всестороннего развития физических, умственных сил и способностей человека в процессе труда; предотвращает отрицательное влияние производственной обстановки на работника. Отсюда вытекает и понятие социальной эффективности труда, которое включает требования гармоничного развития личности каждого работника, повышение его квалификации и расширение производственного профиля, формирование позитивного социального климата в трудовых коллективах, усиление социально-политической активности и совершенствования всего образа жизни.

Если указанные требования не соблюдаются, то неизбежно снижаются и темпы роста производительности труда. Так, неблагоприятные санитарно-гигиенические и вредные для здоровья условия труда вызывают потери рабочего времени в связи с заболеваемостью, предоставлением дополнительных отпусков, сокращение самого активного периода трудовой деятельности человека. Слишком дробное разделение труда ограничивает возможности расширения производственного профиля человека и роста его квалификации. Негативные социальные взаимоотношения в трудовых

коллективах могут также существенно снизить производительность труда при прочих равных условиях его организации [24].

Итак, эффективность труда обуславливается его производительностью в их тесной взаимосвязи, что необходимо постоянно учитывать при определении факторов и резервов роста производительности труда.

Большое значение, которое имеет рост производительности труда для отдельных предприятий и всего общества, делает необходимым изучение всех факторов, влияющих на уровень производительности труда.

## **1.2 Факторы, влияющие на повышение производительности труда**

Среди обстоятельств, влияющих на уровень производительности труда, можно выделить факторы.

Под факторами роста производительности труда следует понимать всю совокупность движущих сил и причин, определяющих уровень и динамику производительности труда. Факторы роста производительности труда весьма разнообразны и в совокупности составляют определенную систему, элементы которой находятся в постоянном движении и взаимодействии.

Среди материально-технических факторов роста производительности труда особое место занимает научно-технический прогресс, являющийся основой интенсификации всего общественного производства.

С превращением науки в непосредственно производительную силу научно-технический прогресс влияет на все элементы производства — средства производства, труд, его организацию и управление. Научно-технический прогресс вызывает к жизни принципиально новую технику, технологию, новые орудия и предметы труда, новые виды энергии, полупроводниковую технику, электронно-вычислительные машины, автоматизацию производства [5].

Органическое соединение достижений научно-технической революции с преимуществами рыночных отношений предполагает усиление связи науки с производством, дальнейшую концентрацию и специализацию производства, создание производственных объединений и хозяйственных комплексов, совершенствование отраслевой и районной структур и пр. Все эти процессы способствуют непрерывному повышению производительности труда.

Технический прогресс осуществляется в следующих направлениях [4]:

- а) внедрение комплексной механизации и автоматизации производства;
- б) совершенствование технологии;
- в) химизация производства;
- г) рост электровооруженности труда.

Интересы дальнейшего подъема производительности труда и эффективности общественного производства в нашей стране требуют последовательного повышения уровня комплексной механизации и автоматизации на всех участках производства в зависимости от конкретных технологических особенностей предприятий.

Важнейшим фактором роста производительности труда является совершенствование технологии производства. Она включает в себя технические приемы изготовления продукции, производственные методы, способы применения технических средств, приборов и агрегатов. Уют охватывает весь процесс материального производства — от разведки и добычи природного сырья до переработки материалов и получения готовой продукции.

Существенное влияние на рост общественной производительности труда оказывает повышение качества продукции, которое дает возможность удовлетворять общественные потребности с меньшими затратами труда и средств: изделия лучшего качества заменяют большее количество изделий более низкого качества. Улучшение качества во многих отраслях выражается

в увеличении срока службы изделий. Повышение же долговечности тех или иных средств труда равнозначно дополнительному увеличению выпуска этих изделий. Однако повышение качества этих видов продукции будет эффективно лишь в том случае, если их физический и моральный износ будут примерно совпадать.

В условиях рыночной экономики значительно возрастает роль социально-экономических факторов, воздействующих на рост производительности труда. К важнейшим из них относятся [11]:

- повышение культурно-технического уровня трудящихся,
- качество подготовки специалистов с высшим и средним образованием,
- повышение деловой квалификации кадров,
- рост уровня жизни населения,
- творческое отношение к труду и др.

Кроме факторов, действующих на предприятиях, на уровень и темпы роста производительности труда влияют отраслевые факторы: специализация, концентрация и комбинирование, освоение новых производств, изменение размещения отрасли по территории страны, изменение темпов роста и доли подотраслей и производств.

Таким образом, каждая из перечисленных групп и каждый фактор внутри них по-своему воздействует на производительность труда. Это воздействие имеет качественную характеристику – направленность: в каждый данный момент можно выделить повышающие и понижающие факторы. Кроме того, его можно оценить количественно – определить силу воздействия данного фактора. Направленность действия каждого из факторов данной группы или направленность действия группы факторов в целом может совпадать с направлением действия других факторов или быть ему противоположным. Результатом взаимодействия выступает тенденция движения производительности труда, складывающаяся на основе совокупного действия всей системы факторов.

Факторы - это силы, причины, внешние обстоятельства, воздействующие на какой-либо процесс или явление.

В зависимости от степени и характера влияния на уровень производительности труда факторы можно объединить в три группы: материально-технические, организационно-экономические и социально-психологические.

Материально-технические факторы связаны с использованием новой техники, прогрессивной технологии, новых видов сырья и материалов.

Решение задач совершенствования производства достигается путём [1]:

модернизации оборудования;

- замены морально устаревшего оборудования новым, более производительным; повышения уровня модернизации производства: установки станков-автоматов, автоматизированного оборудования, использования автоматических линий, автоматизированных систем производства;

- внедрения новых прогрессивных технологий;

- использования новых видов сырья, прогрессивных материалов, и другими мерами.

Научно-технический прогресс - главный источник всестороннего и последовательного роста производительности. Поэтому для использования в производственном процессе достижений научно-технического прогресса в современных условиях требуется направление инвестиций в первую очередь на реконструкцию и техническое перевооружение действующих производств, внедрение прогрессивных технологий и новейшей техники, повышение доли затрат на активную часть основных производственных фондов - машин, оборудования.

Важный материально-технический фактор - повышение качества продукции, удовлетворение общественных потребностей меньшими затратами средств и труда, потому что изделия лучшего качества заменяют

большее количество изделий низкого качества. Повышение долговечности изделий равнозначно дополнительному увеличению их выпуска.

Материально-технические факторы - важнейшие, они обеспечивают экономию не только труда, но и сырья, материалов, оборудования, энергии и др.

Организационно-экономические факторы определяются уровнем организации труда, производства и управления. К ним относятся: совершенствование организации управления производством, в том числе [8]:

- совершенствование структуры аппарата управления;
  - совершенствование систем управления производством;
  - улучшение оперативного управления производственным процессом;
- совершенствование организации производства, в том числе:
- улучшение материальной, технической и кадровой подготовки производства;
  - улучшение организации производственных подразделений и расстановки оборудования в основном производстве;
  - совершенствование организации вспомогательных служб и хозяйств: транспортного, складского, энергетического, инструментального, хозяйственно-бытового и др. видов производственного обслуживания;
- совершенствование организации труда, в том числе:
- улучшение разделения и кооперации труда, использование многостаночного обслуживания, расширение сферы совмещения профессий и функций;
  - использование передовых методов и приёмов труда;
  - совершенствование организации и обслуживания рабочих мест;
  - применение технически обоснованных норм затрат труда, расширение сферы нормирования труда рабочих-повременщиков и служащих;
  - использование гибких форм организации труда;



- улучшение профессионального подбора кадров, улучшение их подготовки и повышение квалификации;
- улучшение условий труда, рационализация режимов труда и отдыха;
- совершенствование систем оплаты труда, повышение их стимулирующей роли.

Без использования этих факторов невозможно получить полный эффект от материально-технических факторов.

Социально-психологические факторы - это качество трудовых коллективов, их социально-демографический состав, уровень подготовки, дисциплинированности, трудовой активности и творческой инициативы работников, система ценностных ориентаций, стиль руководства в подразделениях и на предприятиях в целом и, главное, правильная мотивация работников.

Кроме того, производительность труда обусловлена естественными и общественными условиями, в которых протекает труд [14].

Например, на предприятиях добывающей промышленности, если снижается содержание металла в руде, то производительность труда падает пропорционально этому снижению, хотя выработка по добычи руды может расти.

В условиях развития в нашей стране рыночных отношений обостряются также общественные условия, которые, с одной стороны, тормозят, а с другой – стимулируют рост производительности труда. Среди них: повышение уровня безработицы, усиление конкуренции товаропроизводителей, развитие малого бизнеса и другие.

Все факторы тесно связаны и взаимосвязаны, и их надо изучать комплексно.

Классификация факторов позволяет выявить причины, которые вызвали изменения производительности труда. Изучение факторов роста производительности необходимо, чтобы точнее оценить влияние каждого, ведь действия их неравноценны. Одни дают устойчивый прирост

производительности труда, а влияние других является переходящим. Отдельные факторы требуют различных усилий и затрат для приведения их в действие. Классификация факторов роста производительности труда создаёт условия для проведения экономических расчётов по определению степени воздействия их на изменение производительности труда.

В целом отметим, что для обеспечения стабильной производительности труда нужна поддержка и участие в этой работе со стороны руководителей всех рангов. Точно также, как руководители на всех уровнях организации выполняют различные управленческие функции, они вносят свой, отличный от других, вклад в развитие производительности [19].

1) Высшее руководство зачастую обвиняют в том, что оно мало делает для фактической «работы» корпорации. Но, хотя оно непосредственно не делает ничего для изготовления продукции или предоставления услуг, деятельность высших руководителей оказывает самое большое влияние на общую производительность организации. Их решения, действия и пример задают тон всей организации. Именно высшее руководство определяет задачу фирмы, перспективные цели, политику и решает вопросы об основных капиталовложениях. Высшие руководители непосредственно взаимодействуют с наиболее важными силами внешней среды, в том числе с правительством, банками, средствами массовой информации и главами других организаций, в том числе с поставщиками, конкурентами и профсоюзами. Один из важнейших вопросов заключается в том, что высшее руководство должно донести до акционеров значение перспективных капиталовложений в производительность, даже если это и означает снижение доходов на текущий момент.

2) Выступая в качестве своеобразного буфера, руководители среднего звена поставляют большую часть информации, на основе которой высшее руководство принимает свои решения, и интерпретируют эти решения. Они непосредственно взаимодействуют с потребителями и поставщиками, определяют цели деятельности подразделений, контролируют систему

вознаграждения значительной части служащих. Наибольшим потенциальным вкладом в дело развития производительности со стороны руководителей среднего звена является эффективная координация всех крупномасштабных мероприятий.

3) Руководители низшего звена, мастера непосредственно взаимодействуют с рабочей силой, т.е. являются первым звеном в цепочке передачи идей о повышении производительности наверх. Восприятие рабочими своей организации в основном определяется именно взаимодействием между рабочими и руководителями этого звена. Если мастеру не удастся создать обстановку доверия и открытого общения, вряд ли можно надеяться на то, что рабочие выйдут с предложениями по повышению производительности труда, чтобы при этом ни делали руководители высшего ранга.

Возросшее внимание к вопросам производительности труда в сочетании с соответствующими изменениями в стиле нашей работы уже оказало огромное влияние на постановку дела управления [21]. Что же несут с собой эти изменения для новых менеджеров? Как им нужно теперь работать в новых условиях, чтобы добиться успеха?

1) Возросшая конкуренция за рабочие места и продвижение по службе. В течение многих лет доля административно-управленческого персонала в общей численности работников возрастала, что создавало хорошие возможности для поступления на работу и продвижения по службе. Сегодня действует тенденция к «похудению» структур: уменьшается количество уровней управления и административно-управленческого аппарата. Очевидно, что сейчас труднее найти хорошую работу и продвинуться по служебной лестнице в структуре управления. Характер неуправленческой работы тоже, конечно, усложнился, а это означает, что многие будут выполнять работу, которая раньше считалась работой высокого уровня, но сейчас здесь не будет никаких подчиненных [15].

2) Новые знания, новые навыки. Чтобы добиться успеха в новых условиях, нужно владеть иным набором навыков. Почти любому, поступающему на управленческую работу, необходимо уметь работать на персональном компьютере. В связи с развитием ЭВМ сократится потребность в умении фильтровать информацию, больше будут требоваться люди, умеющие интерпретировать информацию и находить новаторские пути ее использования. Поскольку подчиненные в будущем станут, видимо, обладать более высоким образованием и большими знаниями, более уместным будет стиль руководства с вовлечением подчиненных в процессы принятия решений, а не авторитарное руководство.

3) Более высокая вероятность стать предпринимателем или сотрудником малой компании. Количество людей, остановивших свой выбор на собственном деле, сейчас резко увеличивается. В 1950 г. образовалось 90.000 новых корпораций, в 1960 г. их было уже 200.000, в 1985 г. их число достигло почти 700.000, кроме того, образовалось порядка 400.000 товариществ и 300.000 человек занимались индивидуальной трудовой деятельностью. Количество новых рабочих мест в таких компаниях значительно больше, чем создают знаменитые 500 компаний из списка журнала «Форчун». Но эти новые компании обычно сохраняют маленькие размеры, поскольку в сфере предоставления услуг компании не нужно большое количество людей. Даже самые крупные компании, например, по разработке программного обеспечения для ЭВМ, имеют порядка одной тысячи служащих [28].

4) Новое мышление в крупных организациях. Сейчас для продвижения по служебной лестнице в крупных организациях, видимо, потребуются совсем новая ориентация мышления. Раньше в больших компаниях положительно рассматривалось создание своего рода личных империй с большим штатом. Сегодня это, видимо, будет рассматриваться как расточительство или полная некомпетентность. При новом отношении - «не

числом, а качеством», будет поощряться деятельность тех руководителей, которые с меньшим количеством добиваются большего.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. рассматривали управление производительностью и эффективностью труда в условиях конкуренции с позиций комплексного (системного) подхода. На рисунке 1 производительность показана с точки зрения системного подхода. Здесь видно, что на производительность влияют многочисленные факторы, действующие как во внешней среде, так и в процессе преобразований в системе. Поскольку все эти факторы влияют и друг на друга, то можно сказать, что ясных, абсолютных путей к повышению производительности не существует. Многие попытки повышения производительности провалились именно потому, что руководители не предвидели возможных результатов предпринятых ими усилий [16].

## **ГЛАВА 2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО ЛОК «ВИТЯЗЬ»**

### **2.1 Характеристика деятельности ООО ЛОК «Витязь»**

Лечебно-оздоровительный комплекс «Витязь» функционирует круглогодично, находится по адресу: Краснодарский край, Анапа, пос. Витязево, пр. Южный, 31.

ООО ЛОК «Витязь» расположен в экологически чистой курортной зоне на берегу черного моря, на территории более 9 гектаров ландшафтной территории.

Лечебно-оздоровительный комплекс - объект корпорации «Газпром» круглогодичного действия, специализирующийся на реабилитационно-восстановительном лечении профессиональных заболеваний работников нефтегазовой, химической, атомной и других отраслей, оздоровлении жителей Севера, экологически неблагоприятных районов.

Второе, не менее важное направление деятельности ООО ЛОК «Витязь», концепт «Здоровье здоровых» - общемировая тенденция профилактического восстановления физического состояния человека - специализированные оздоровительные программы, направленные на восстановление жизненных сил организма, его функциональных резервов, повышение уровня здоровья и качества жизни за счет корректировки питания, занятий спортом (умеренные физические нагрузки), термотерапии, психологической релаксации, лечебных массажей, плавания в бассейне, аква-аэробики и других эффективных (немедикаментозных) методов санаторно-курортного оздоровления.

История ООО ЛОК «Витязь» началась на основании письма РАО «Газпром» №РВ/433 от 21.11.1995 года, а также в соответствии с приказом № 34 от 19.01.1996 года, на берегу черного моря был организован лечебно-оздоровительный комплекс, которому в дальнейшем было присвоено

название «Витязь» (приказ №413 от 04.07.1996 года). Строительство велось ЧПП «Трансгаз», Прага. Приказом №565 от 04.08.1998 года комплекс был сдан в эксплуатацию, и с этого момента начался отсчет его трудовых будней, работы не только на свой имидж, но и на престиж города в целом.

ООО ЛОК «Витязь» имеет все необходимые сертификаты и лицензии, свидетельство о присвоении категории:

Свидетельство о присвоении категории «четыре звезды» № 000142, регистрационный номер КЭ – 0122.

Приложение к сертификату соответствия № РОСС RU У070.М02330 перечень услуг (работ) на которые распространяется действие сертификата соответствия: питания ресторана, питания бара, питания предприятий других типов.

Многопрофильный лечебно-оздоровительный комплекс «Витязь» круглогодичного действия рассчитан на одновременный прием 565 отдыхающих.

В архитектурный ансамбль здравницы входят два 5-ти этажных спальных корпуса, 3-х этажный диагностический центр, крытый спортивный комплекс, столовая, а также здания ночного клуба, киноконцертного зала и библиотеки, магазинов и административного корпуса.

ООО ЛОК «Витязь» располагает обустроенным песчаным лечебным пляжем. Благодаря наличию 9 бассейнов, купальный сезон в здравнице длится круглый год.

В ООО ЛОК «Витязь» большой выбор специализированных туров и программ разной продолжительности:

- туры выходного дня (поздний заезд каждую пятницу, выезд в воскресенье вечером или в любой будний день, 2-е суток), праздничные туры: 23 февраля, 8 марта, 1 мая, 9 мая, Новогодний тур (11 суток, с 30.12 по 10.01);

- романтические туры и туры для молодоженов (любое количество дней, различные варианты входящих в пакет услуг);

- бизнес-туризм, организация и проведение выставок, конференций, симпозиумов; организация культурной программы, кофе-брейков, фуршетов, банкетов любого уровня и любой сложности; возможность размещения VIP-гостей в центре «Курортная деревня», гибкое ценообразование, индивидуальный подход к каждому корпоративному клиенту; предложение для командировочных с расширенным пакетом услуг по выгодной цене.

В ООО ЛОК «Витязь» разработаны следующие программы:

Программа снижения веса;

Программа очищения организма;

Программа повышения иммунитета;

Программа «Антистресс»;

Программа «Здоровый малыш»;

Программа «Здоровое дыхание».

Организация учебно-тренировочных сборов (профессиональных футбольных клубов, детско-юношеских школ: футбольное поле и сертифицированный универсальный спорткомплекс: мини-футбол, танцы, волейбол, баскетбол, бокс, боевые искусства, др.). На рисунке 1 представлена инфраструктура ООО ЛОК «Витязь».



- 1 — Административный корпус
- 2 — Спальный корпус 1 (крыло А и Б)
- 3 — Спальный корпус 2 (крыло А и Б)
- 4 — Столовая с зимним садом
- 5 — Спорткомплекс, бассейн
- 6 — Сауны, тренажерный зал
- 7 — Лечебно-диагностический центр
- 8 — Бар – ночной клуб
- 9 — Кинотеатр, библиотека
- 10 — Магазин, бильярд
- 11 — Открытая эстрада
- 12 — Открытый бассейн
- 13 — Детские площадки
- 14 — Теннисный корт
- 15 — Баскетбольно-волейбольное поле
- 16 — КСИК (Крытый спортивно-игровой комплекс)
- 17 — Изолятор, лаборатория, УЗИ
- 18 — Салон красоты
- 19 — Автостоянка для гостей
- 20 — Боулинг
- 21 — Фонтан

Рисунок 1 - Инфраструктура ООО ЛОК «Витязь»



ООО ЛОК «Витязь» по итогам кубанских смотров-конкурсов неоднократно удостоивался звания «Лучшая санаторно-курортная организация Краснодарского края».

В архитектурный ансамбль здравницы входят:

- соединенные между собой теплыми переходами два 5-ти этажных спальных корпуса, с лифтом на 285 номеров, 605 мест;
- к услугам бизнес-гостей на 4 и 5 этажах жилых корпусов 4 зала бизнес-класса на 280 мест., каждый из которых рассчитан на 70 участников мероприятия. Они также оборудованы демонстрационными досками и оргтехникой, междугородняя и международная телефонная связь, возможность пользования без дополнительной оплаты саунами, тренажерами и спортивным залом, бильярдом, теннисным кортом, открытым и крытым бассейнами, дискотекой, киносеансами;
- 3-этажный лечебно-диагностический центр;
- крытый спортивный комплекс (КСК), оснащенный оборудованием высокого уровня, необходимым не только для проведения, но и для информационного освещения спортивных и других мероприятий в соответствии с современными требованиями. Два спортивных зала с трибунами для зрителей, тренажерный и бильярдный залы, конференц-зал, бар – все это может быть предоставлено для проведения соревнований, турниров, чемпионатов, в том числе и международного уровня, а также массовых мероприятий: выставок, презентаций, спортивно-развлекательных программ.

Характеристики:

Большой спортивный зал - площадь 1500 кв. м., 670 посадочных мест на трибунах, система кондиционирования и вентиляции., спортивное, звуковое, световое, телевизионное оборудование. Предназначен для игр в мини-футбол, волейбол, баскетбол, гандбол и др. Стоимость аренды: 7 400 руб./час. Малый спортивный зал – площадь 500 кв. м., возможность установки трибун для зрителей, система кондиционирования и вентиляции,

спортивное, звуковое, световое оборудование. Стоимость аренды: 2 700 руб./час;

- крытый спортивный плавательный бассейн 25 x 15 метров имеет как плавательные дорожки с глубинами от 1,5 до 1,8 метра и стартовые тумбы для прыжков, так и мелководный сектор для обучения плаванию малышей, 5 бассейнов с минеральной водой, открытый бассейн;

- фитнес-центр, открытые спортивные площадки (волейбол, баскетбол, теннис, мини-футбол), прокат спортивного инвентаря;

- сауны;

- бар – ночной клуб рассчитан на 90 посадочных мест;

- боулинг-центра на 10 дорожек;

- кинотеатр рассчитан на 280 мест, оснащен системой кондиционирования, современным светотехническим оборудованием, микрофонами, стереофонической звуковой аппаратурой DolbyStereoSurround, мультимедийной приставкой для демонстрации видеоматериалов с компакт-дисков, видеопроекторами для проектирования на экран изображения с листа, с пленки, слайдов, концертного зала;

- библиотеки;

- в каждом корпусе располагаются детские игровые комнаты, просторные меблированные холлы;

- банкоматы.

Номерной фонд ООО ЛОК «Витязь» состоит из многокомнатных номеров высшей и однокомнатных первой категорий.

Цветной телевизор, сплит-система, радио, телефон с городским номером и выходом на междугороднюю и международную связь, конверты и письменные принадлежности, наборы посуды, холодильник, индивидуальный сейф, гигиеническая комната с умывальником, душевой кабиной или ванной, фен, косметическое зеркало, санузел с кондиционированием воздуха, лоджия или балкон – обязательная атрибутика

каждого номера. Интерьер жилых комнат дополнен жалюзи, шторами, картинами и постерами.

Цены на проживание в ООО ЛОК «Витязь» представлены в таблице 1.  
Всего: 285 номеров.

Таблица 1 - цены на проживание в ООО ЛОК «Витязь»

| № п/п | Категория номера             | Стоимость, руб./сут. |
|-------|------------------------------|----------------------|
| 1     | Категория 1 (одноместный)    | 4000                 |
| 2     | Категория 1 (двухместный)    | 2600                 |
| 3     | Комфорт (двухместный)        | 3900                 |
| 4     | Люкс (двухкомнатный)         | 4000                 |
| 5     | Люкс (трехкомнатный)         | 5000                 |
| 6     | Апартамент (трехкомнатный)   | 5000                 |
| 7     | Бунгало Люкс (2 комн.)       | 5500                 |
| 8     | Бунгало Апартамент (3 комн.) | 5500                 |
| 9     | Бунгало Сьюит (2 этажный)    | 8500                 |

«Студия»: 1-комнатный, 1-местный: 5 номеров. В номере: 1-спальная кровать, холодильник, телевизор, сплит-система, телефон, мини-бар, сейф, балкон, ванная, туалет, банные принадлежности.

«Студия»: 1-комнатный, 2-местный: 5 номеров. В номере: 2-спальная кровать, холодильник, телевизор, сплит-система, телефон, мини-бар, сейф, балкон, ванная, туалет, банные принадлежности. «Номер первой категории» 1-комнатный, 2-местный: 247 номеров.

«Люкс двухкомнатный»: 2-комнатный, 2-местный: 20 номеров. В номере: 2-спальная кровать, холодильник, телевизор, сплит-система, телефон, сейф, балкон, душевая кабина, раковина туалет, банные принадлежности.

«Люкс трёхкомнатный»: 3-комнатный: 4 номера. В номере: одна или две спальни, холодильник, барная стойка, телевизор, сплит-система, телефон, сейф, балкон, джакузи, биде, туалетный столик для умывания.

«Апартамент Люкс»: 3-комнатный: 4 номера. В номере: 2-х местная спальня, гостевая комната, гигиеническая комната с умывальником и душевой кабиной, дополнительный гостевой туалет, кабинет с офисной мебелью и диваном для отдыха.

Организационная структура управления ООО ЛОК «Витязь» относится к линейно-функциональному типу. Для всех структурных подразделений разрабатываются положения, в которых закреплены права и обязанности подразделения и требования, касающиеся отдельной должности (должностные инструкции).

В подчинении владельца находится исполнительный директор, у него в подчинении находятся:

- заместитель директора по медицинской части (врачи, средний и младший медперсонал пляжная служба, аптека);
- заместитель начальника по питанию (производство общественного и коммерческого питания);
- заместитель начальника по службе приёма и размещения (администраторы, горничные, портье и т.д.);
- специалисты прямого подчинения (главный инженер по маркетингу, главный экономист, главный инженер по охране труда, юрисконсульт, бухгалтерия, главный экономист, менеджер по сбыту (реализации путевок), инспектор по кадрам);
- заместитель директора по общим вопросам (инженерно-ремонтная служба, служба технического обеспечения, административно-хозяйственное управление).

К достоинствам линейно-функциональной структуры управления ООО ЛОК «Витязь» следует отнести: эффективный централизованный контроль генерального директора за деятельностью всех подразделений предприятия.

## 2.2 Анализ производительности труда в ООО ЛОК «Витязь»

Для оценки производительности труда в санаторно-курортной отрасли используются методики, выявляющие вклад каждого сотрудника в структуру результатов деятельности всего предприятия. Производительность труда как расчетный показатель следует считать основным показателем оценки эффективности труда.

Производительность труда — это экономический показатель по труду, характеризующий степень эффективности труда. Уровень производительности труда выражается количеством услуг (продукта), произведенных в единицу времени. На практике известны различные методы и показатели измерения производительности труда, что связано с особенностями производственной деятельности в различных отраслях. Наиболее распространенными и универсальными показателями являются выработка и трудоемкость.

Выработка представляет собой количество услуг, производимое в единицу рабочего времени или приходящееся на одного работника (в месяц, квартал, год.).

Трудоемкость услуг — это затраты времени на производство единицы продукта (услуг).

Рассмотрим формулу расчета выработки и трудоемкости труда:

$$B=Q/Чсп$$

где В - выработка,

Q - объем выработанной продукции,

Чсп - среднесписочная численность работников.

Или

$$B=Q/T$$

где В – выработка,

Q – объем выработанной продукции,

T – затраты рабочего времени.

Существуют показатели выработки:

1) часовая – характеризует производительность труда за время фактически отработанной.

$$V_{\text{час.}} = \frac{Q_{\text{за мес. (квартал, год)}}}{T_{\text{час.}}}$$

где  $T_{\text{час.}}$  - количество часов, отработанных всеми рабочими за месяц (квартал, год).

2) дневная – зависит также от длительности рабочего дня и использования рабочего времени внутри изменения. Влияют внутрипеременные простои и убытки времени.

$$V_{\text{дн.}} = \frac{Q_{\text{за мес. (квартал, год)}}}{T(\text{человеко-дней})}$$

где  $T(\text{человеко-дней})$  – количество дней, отработанных всеми рабочими за месяц (квартал, год).

Трудоёмкость – это показатель, который характеризует затраты времени на единицу продукции (то есть обратная величина выработки).

$$T_p = T/Q$$

где  $T_p$  – трудоёмкость на единицу продукции,

$T$  – затраты рабочего времени,

$Q$  – объём выработанной продукции.

Чем большая выработка продукции за единицу времени, или чем меньшие затраты времени на единицу продукции, тем высший уровень производительности труда. Однако процент повышения выработки не равнозначен проценту снижения трудоёмкости.

Необходимо всегда помнить, что трудоёмкость уменьшается во столько раз, во сколько раз растёт производительность труда.

Таким образом, рассчитаем выработку и производительность труда персонала ООО ЛОК «Витязь»:

В 2018 г. =  $Q/Ч_{сп} = 104040 \text{ тыс.руб.}/134 \text{ чел.} = 794,2 \text{ тыс.руб/чел.в год}$

В 2019 г. =  $Q/Ч_{сп} = 120200 \text{ тыс.руб.}/147 \text{ чел.} = 817,7 \text{ тыс.руб/чел.в год}$

В 2020 г. =  $Q/Ч_{сп} = 127420 \text{ тыс.руб.}/151 \text{ чел.} = 843,8 \text{ тыс.руб/чел.в год}$

Для оценки производительности труда и эффективности использования трудовых ресурсов были определены показатели, характеризующие результаты труда персонала ООО ЛОК «Витязь» (табл. 2).

Таблица 2 –Технико-экономические показатели деятельности ООО ЛОК «Витязь» за период 2018-2020 гг.

| Наименование показателя  | Ед. изм.  | Периоды |         |         | Отклонение абс. |             |
|--|-----------|---------|---------|---------|-----------------|-------------|
|  |           | 2018    | 2019    | 2020    | 2019 к 2018     | 2020 к 2019 |
| Объем реализации услуг   | тыс. руб. | 104 040 | 120 200 | 127 420 | + 16 160        | + 7 220     |
| Численность работающих   | чел.      | 134     | 147     | 151     | + 13            | + 4         |
| Производительность труда 1 работающего в год                   | тыс. руб. | 776,4   | 817,7   | 843,8   | + 41,3          | + 26,1      |
| Фонд заработной платы  | тыс. руб. | 19416,6 | 24357,9 | 25609,6 | 4941,3          | 1251,7      |
| Средняя заработная плата работающего за рассматриваемый период | тыс. руб. | 144,9   | 165,7   | 169,6   | 20,8            | 3,9         |
| Чистая прибыль   | тыс. руб. | 8980    | 11820   | 12510   | 2840            | 690         |
| Рентабельность по чистой прибыли                               | %         | 9,41    | 10,76   | 10,98   | 1,35            | 0,22        |

За отчетный период объем реализации услуг увеличился на 6%, составив в 2020 году 127 420 тыс. руб.

Производительность труда одного работающего в отчетном 2020 г. увеличилась на 3,2 % и составила 843,8 тыс. руб.

Общий фонд заработной платы также увеличился на 1 251,7 тыс. руб. по сравнению с предшествующим периодом и составил 25 609,6 тыс. руб.

Увеличилась и среднегодовая заработная плата одного работающего. В отчетном периоде она составила 169,6 тыс. руб., что на 3,9 тыс. руб. больше, чем в предшествующем периоде. Однако увеличение заработной платы в 2020 г. составило лишь 2,3 %. Увеличение выработки незначительно сказалось на размере заработной платы в связи с тем, что в 2020 г. были снижены размеры тарифных ставок и надбавок за работу в ночную смену (с 40 % до 30 %).

Факторы роста производительности труда — это движущие силы или причины, под влиянием которых изменяется ее уровень. На уровне предприятия можно выделить пять групп факторов роста производительности труда:

- 1) природно-климатические условия;
- 2) технические факторы;
- 3) экономические факторы;
- 4) организационные факторы;
- 5) социальные факторы.

Резервы — это скрытые, неиспользованные, но реальные возможности гостиничного предприятия для его более эффективной работы. Резервы бывают:

1. отраслевые;
2. межотраслевые;
3. внутрипроизводственные, которые включают в себя:
  - резервы снижения трудоемкости услуг, продукции,
  - резервы эффективного использования рабочего времени,
  - резервы экономии расходов по управлению производством.



Таким образом, в качестве основных направлений повышения производительности труда выступают:

- научно-технический прогресс (НТП);
- совершенствование организации производства, управления и труда;
- повышение квалификации персонала;
- эффективное использование рабочего времени;
- усиление мотивации и стимулирования труда, предоставления социального пакета.

Таблица 3 - Виды и методы стимулирования труда

| Материальное стимулирование   |   | Нематериальное стимулирование |  |  |
|-------------------------------|---|-------------------------------|--|--|
| Денежное (финансовое)         | Неденежное (нефинансовое)   | Моральное                     | Организационное  | Патернализм  |
| Оклад, премии, депремирование | Компенсационный пакет: льготы, страховки, служебная машина, мобильная связь и пр., памятные и ценные подарки, призы и пр. | Похвала, грамоты, звания      | Свободный распорядок работы, дополнительное распоряжение ресурсами | Забота о сотруднике: неформальные отношения; принадлежность к организации как к коллективу, единой семье, традициям; ориентация на внутрифирменную карьеру и пр. |

Важнейшим методом стимулирования является материальное стимулирование. Оно играет ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот метод состоит из материально-денежного стимулирования. Последнее содержит премии, надбавки, награду частью акций компании.

Вторым немаловажным методом является моральное стимулирование, которое включает словесное поощрение или предупреждение, выговор, социальный пакет (льготы за пользование автотранспортом фирмы,

бесплатное питание и пр.). Общим стимулированием может стать движение по карьерной лестнице, что имеет ограничения в гостиничном бизнесе.

Способы мотивации отличаются для разных целевых групп работников. Для этого проведем анализ персонала ООО ЛОК «Витязь» по различным критериям.

Общая численность работников ООО ЛОК «Витязь» составляет 151 человека, данные о работниках были систематизированы и сделаны следующие выводы. Первый признак, по которому была рассмотрена структура персонала – это возраст (рис. 2).

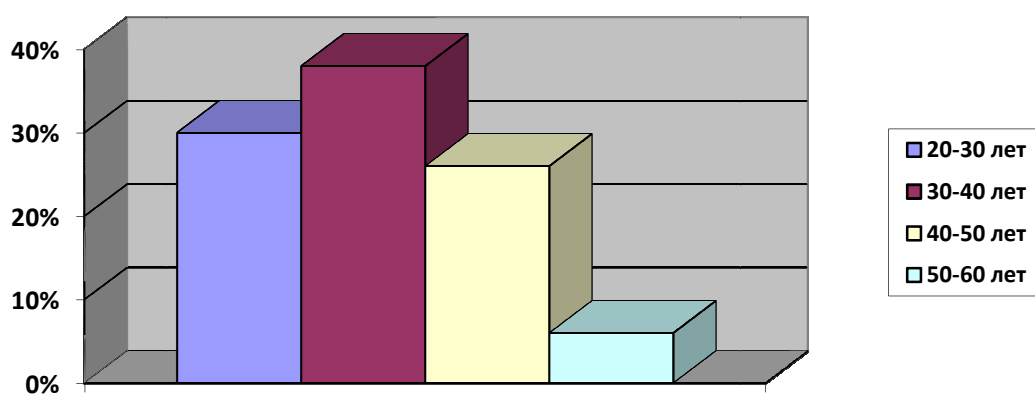


Рисунок 2 - Структура персонала ООО ЛОК «Витязь» по возрасту

Анализируя структуру предприятия по возрасту, можно сделать выводы о том, что, 30% - это сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет, 38% - это сотрудники от 30 до 40 лет. Сотрудники в возрасте от 40 до 50 лет составляют – 26%, а в возрасте от 50 до 60 - 6%.

Второй признак – это стаж работы (рис. 3).

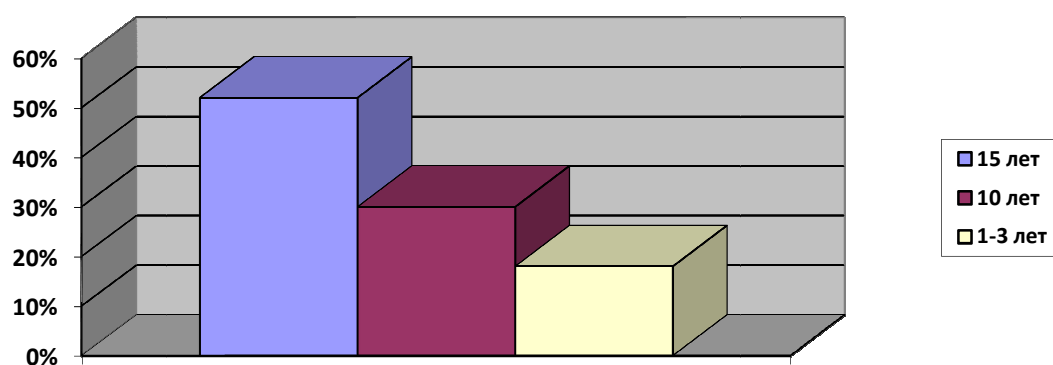


Рисунок 3 - Структура персонала ООО ЛОК «Витязь» по стажу работы

Анализируя данную структуру, можно сказать, что основная масса персонала (52%) работает в санатории довольно давно – 15 лет, вторая группа персонала (30%) работают в санатории в течении 10 лет, остальные сотрудники (18%) работают сравнительно недолго, от 1 до 3 лет.

Третий признак – образование персонала (рис. 4).

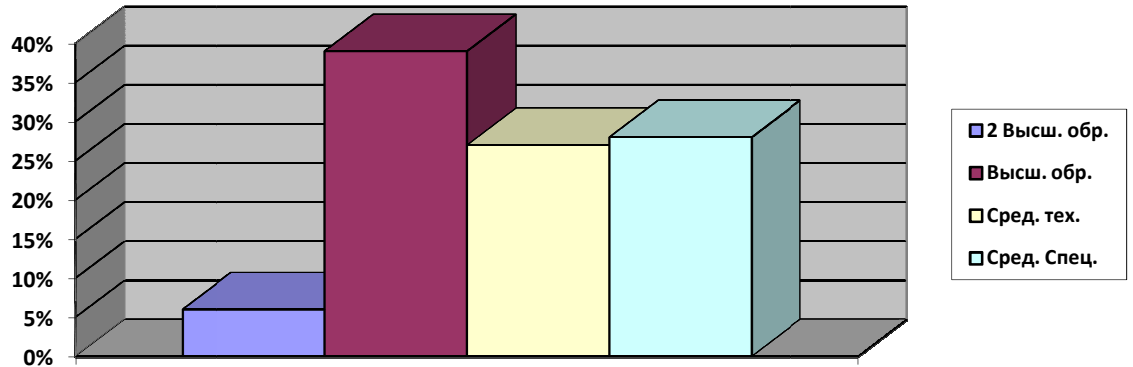


Рисунок 4 - Структура персонала ООО ЛОК «Витязь» по образованию

По данным рисунка 6 видно, что наибольшее количество сотрудников имеют высшее образование – 39%, 6% сотрудников имеют два высших образования, 27 % сотрудников имеют средне-техническое образование, 28% имеют средне-специальное образование.

Четвертый признак – пол сотрудников (рис. 5).

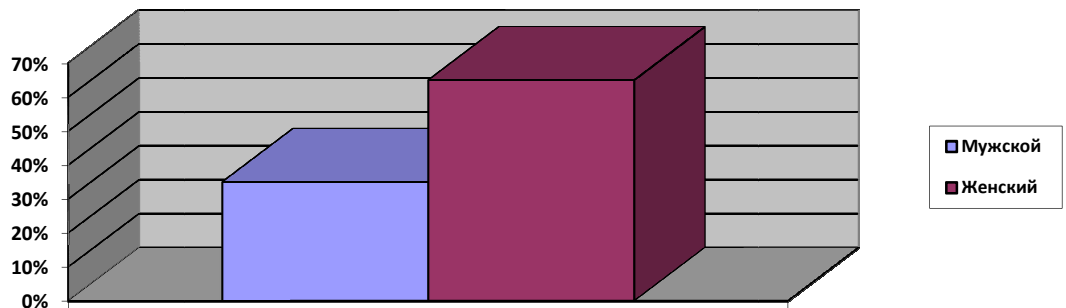


Рисунок 5 - Структура персонала ООО ЛОК «Витязь» по гендерному признаку

В полученной диаграмме видно, что женский пол преобладает над

мужским.

Таким образом, проанализировав кадровый состав предприятия и производительность труда персонала, сформулируем основные пути совершенствования системы поощрений персонала, а также разработаем уникальное предложение для мотивации работников и повышения производительности труда в ООО ЛОК «Витязь».

### **ГЛАВА 3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА В ООО ЛОК «ВИТЯЗЬ»**

#### **3.1 Предложения по совершенствованию системы управления производительностью труда в ООО ЛОК «Витязь»**

В условиях развитой экономики главным фактором развития, следовательно, и роста производительности труда является наука, то есть использование её результатов в совершенствовании средств, процессов и организации эффективного управления персоналом. Современный этап перехода к рыночной экономике требует изменений во всех сферах экономической деятельности, перехода преимущественно к новым, более эффективным методам управления. Это, естественно, по-особому ставит проблему организации производства, предъявляет качественно новые требования к процессу управления персоналом.

Очевидно, задачей руководителя на всех уровнях управления является достижение целей организации. Для того, чтобы подключить персонал к решению той или иной задачи, надо хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу. Важнейшей проблемой является процесс объединения усилий науки и практики по повышению производительности (результативности) труда с помощью системы мотивации и стимулирования персонала.

Определяя тип управления ООО ЛОК «Витязь», следует подчеркнуть, что предприятие является крупной организацией, поэтому исторически в ней сформировался бюрократический тип управления. В основе этой модели - представление о предприятиях как об "организованных организациях", предъявляющих жесткие требования, как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют.

Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы:

1. четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;
2. иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
3. наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
4. дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
5. осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Главные понятия бюрократического типа структуры управления - рациональность, ответственность и иерархичность.

Центральным пунктом концепции является исключение смещения "человека" и "должности", ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей, в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. Санаторно-курортное предприятие является четко отрегулированным механизмом, всякие неполадки, в работе которого исключены.

Эта модель обеспечивает слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития.

Существует и изъян в работе этой модели в ООО ЛОК «Витязь»: бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы, а это, в свою очередь, резко снижает мотивацию к труду. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением "спускаемых сверху" решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Поэтому одним из важнейших шагов, которые необходимо предпринять руководству ООО ЛОК «Витязь» – это совершенствование структуры премирования и мотивации.

Премирование работников предприятия осуществляется на основании «Положения о премировании», утвержденного генеральным директором. В нем предусмотрены следующие показатели и порядок премирования работников:

1. Показатели премирования работников ООО ЛОК «Витязь»:

1.1. Надлежащее исполнение обязанностей, возложенных на работника должностной инструкцией.

1.2. Соблюдение трудовой дисциплины.

1.3. Соблюдение требований к внешнему виду и правил санитарии и гигиены.

1.4. Соблюдение требований техники безопасности и противопожарной безопасности.

1.5. Бережное отношение к имуществу ООО ЛОК «Витязь».

1.6. Качественное обслуживание клиентов ООО ЛОК «Витязь».

1.7. Коммуникабельность.

1.8. Инициативность.

1.9. Повышение квалификации.

1.10. Способность к принятию оптимальных решений в пределах своей компетенции.

2. Порядок премирования работников ООО ЛОК «Витязь».

2.1. Руководители структурных подразделений, отделов, ежедневно ведут учет выполнения подчиненными им работниками возложенных на них обязанностей и показателей для их премирования.

2.2. За невыполнение или ненадлежащее выполнение одного или нескольких показателей премирования, работники ООО ЛОК «Витязь» по решению Генерального директора могут быть лишены премии полностью или частично.

2.3. Предложения о премировании и депремировании работников руководители служб передают начальнику отдела кадров не позднее 30 числа каждого месяца.

2.4. Начисление премии работникам предприятия производится на основании приказа генерального директора ООО ЛОК «Витязь».

– Анализируя приведенные выше показатели и порядок премирования персонала можно заключить следующее:

- велик фактор субъективной оценки,
- работник полностью получит премию в том случае, если будет просто исполнять свои обязанности,
- размер премии начисляется не за успехи или инициативу, а уменьшается за упущения в работе.

Такая система не может увеличивать мотивацию работника. Она, к сожалению, сохранилась в практике работы гостиницы со времен нерыночной экономики, когда платили премию за то, что работник приходил на работу и выполнял свои должностные обязанности.

Руководству гостиницы желательно пересмотреть принцип формирования премии. Гораздо эффективнее повышает мотивацию программа социального обеспечения сотрудников. Она, в частности включает:



- бесплатное питание;
- униформа, чистка;
- отпуск 30 календарных дней;
- медицинское обследование - 1 раз в год;
- стоматологический профилактический осмотр - 1 раза в год;
- рождественский, новогодний вечер;
- поощрение к годовщине открытия гостиницы;
- путевки для детей в санатории, пионерские лагеря;
- профессиональное обучение;
- обучение и развитие по программам международного гостиничного сервиса.

Через 3 месяца работы выплачивается ежемесячная премия - до 50% должностного оклада. Через 12 месяцев - премия по итогам работы за год.

Существенным недостатком в работе с персоналом представляется отсутствие координатора этого направления. Современные требования к управлению человеческими ресурсами предусматривают наличие в таких крупных предприятиях гостеприимства мощной кадровой службы во главе с директором по персоналу.

На основании проведенного анализа действующей системы мотивации персонала в ООО ЛОК «Витязь», можно сформулировать ряд предложений, направленных на ее совершенствование.

Структура управления.

В предлагаемой структуре управления предлагается произвести следующие изменения:

1. Ввести должность директора по персоналу, которому подчинен отдел управления человеческими ресурсами (отдел кадров) и служба режима т.к. организация режимных мероприятий – это тоже, в основном, кадровая работа;

2. Ввести должность коммерческого директора, которому будут подчинены отдел снабжения и отдел маркетинга, который необходимо создать на базе коммерческой службы;

3. Упразднить должность главного экономиста, а экономический отдел ввести в подчиненность финансового директора;

4. Ввести должность технического директора, функциональной обязанностью которого будет проведение политики технического развития гостиницы и организация бесперебойного функционирования систем жизнеобеспечения гостиницы и создание безопасных условий труда. Для осуществления указанных функций в его структуру необходимо передать все вспомогательные службы и технических специалистов, которые сейчас находятся в структурах других руководителей.

Система материального стимулирования.

Опираясь на изложенное выше, можно сформулировать ряд рекомендаций по совершенствованию системы премирования.

Необходимо изменить принципиальный подход к формированию материального вознаграждения, а именно:

- премии работник должен не лишаться, а зарабатывать ее.
- необходимо сократить количество показателей премирования, одновременно увеличив и общий размер премирования, и долю каждого показателя в нем.

Повышение удовлетворенности трудом.

Удовлетворение как индивидуальных, так и социальных потребностей работников можно осуществлять с помощью реструктуризации и реорганизации труда с применением двух взаимосвязанных подходов. Первый из них заключается в реструктуризации индивидуального труда, а второй связан с изменениями в организационном контексте.

Основными методами реструктуризации индивидуального труда являются:

- ротация - движение сотрудников с одного места работы на другое, из одного отдела в другой для приобретения определенного опыта работы в разных службах,

- горизонтальное увеличение круга выполняемых работ и задач персонала с помощью комбинации нескольких взаимосвязанных друг с другом работ одного и того же уровня,

- обогащение труда - вертикальное расширение с помощью увеличения обязанностей и возможностей для дальнейшего развития, нацеливая служащих на большую самостоятельность при планировании и исполнении своих функций.

Первый метод помогает предприятиям индустрии гостеприимства проводить более гибкий подбор персонала и сокращать различия в занимаемых позициях. Например, ротация работников в отеле, скажем, из службы размещения в ресторан помогает работникам получить полное представление об общей работе отеля и дает ощущение разнообразия в труде, предотвращая нежелательную монотонность.

Расширение труда является не очень популярным мероприятием среди персонала организаций индустрии гостеприимства из-за того, что оно не может обеспечить достаточного уровня внутренней удовлетворенности работой и должным образом развивать трудовые навыки работников. Последние в нем видят скрытое увеличение обязанностей и задач, а также причину для увеличения рутинности. Это все заметно, например, при расширении полномочий официантов при обслуживании разных мероприятий в отеле. Если раньше оказываемые ими услуги могли являться частью обслуживания отдельных посетителей ресторана, то теперь они обязаны оказать полное обслуживание даже не одному посетителю, а отдельной малой группе участников мероприятия.

Последний метод позволяет служащим обеспечить комплексное обслуживание с помощью их прямого контакта с клиентами, снижая роль вмешательства руководства в их работу. Например, внедрение

соответствующей системы для горничных. Руководству в этой системе необходимо проводить только пробную выборочную проверку их работы.

Применение всех этих методов может оказаться эффективным и полезным, если их применять систематично и не хаотично.

### **3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий**

Эффективным инструментом повышения производительности труда на предприятиях санаторно-курортной отрасли являются мотивационные программы. Однако прежде чем вводить в организации те или иные мотивационные программы сотрудников, необходимо чётко сформулировать их цель и задачи. Как правило, цель всегда едина — это увеличить лояльность сотрудников на предприятии и улучшить их показатели.

Задачи, которые необходимо решить в рассматриваемом предприятии:

Обеспечение стабильности сотрудников. Текучка кадров сильно вредит любому бизнесу. Начинающие работники в любом случае трудятся менее эффективно, чем уже опытные. К тому же, постоянно открытые вакансии создают отелю плохую репутацию: люди задумываются, почему все уходят оттуда. Программа мотивации должна создавать у сотрудников желание работать в организации как можно дольше.

Балльная система мотивации труда одна из самых простых программ, когда за выполнение определённых показателей сотруднику начисляются баллы. В конце отчетного периода баллы суммируются и в соответствии с ними работники получают вознаграждение. Это может денежная премия, дополнительный выходной или какая-то другая награда. Балльная система довольно проста в использовании и требует только внимательного подсчёта и честного составления рейтинга.

На основе балльных систем мотивации была разработана мотивационная система для ООО ЛОК «Витязь».

Ключевые сотрудники на которых направлена мотивационная программа:

- администраторы стойки приема и размещения;
- горничные;
- официанты;
- бармены.

Рынок гостиничных услуг города Анапа обладает огромной конкуренцией, так как с каждым годом открывается все больше и больше средств размещения, в связи с этим необходимостью является поддержание бренда путем высокого сервиса. Так как потребитель в первую очередь предъявляет высокие требования к уровню обслуживания, а затем к чистоте, дизайну и комфортности.

Данный проект описывает введение системы мотивации, рассчитанной на 1 год.

Преимущества проекта:

1. Наличие необходимых инвестиционных средств.
2. Ориентирование на определенный сегмент рынка
3. Знание прямых конкурентов

Целями проекта являются:

1. Формирование постоянного коллектива.
2. Заинтересованность работников в реализации целей предприятия.
3. Создание корпоративной культуры.

Спецификой санаторно-курортных предприятий является сервис, а продукт - это в основном услуги, то есть от лояльности персонала к своей организации напрямую зависит имидж предприятия. В качестве конечного главного приза от реализации проекта будет выступать оплата путевки лучшему сотруднику на него и 2-3 членам его семьи, а также денежные премии получают сотрудники, участвующие в программе пропорционально заработанным ими баллам.

Для воплощения проекта в первую очередь необходимо создать аттестационную комиссию, которая будет анализировать работу каждого сотрудника. Предлагается создать такую комиссию из менеджеров служб гостиницы: менеджера по кадрам, руководителя службы обслуживания номерного фонда, начальника службы безопасности.

В конце каждого месяца, руководители служб будут распоряжаться «золотой монетой» весом 50 баллов, которые они смогут положить на счет лучшего, на их взгляд, работника месяца.

Оценивать труд друг друга будут также и сами работники, в конце каждой недели они будут распоряжаться «серебряными монетами» весом 10 баллов, которые они не смогут добавить в свой актив, а должны будут отдать коллеге, проявившему себя лучше всех за прошедшую неделю.

Дополнительные 10 баллов будут присуждаться работникам, чьи имена будут упоминать гости в своих отзывах на сайте, в системах бронирования, в книге отзывов.

«Монеты» будут храниться в именной ячейке каждого сотрудника, ящики с ячейками своих сотрудников будут храниться у руководителей отделов.

В конце отчетного года аттестационная комиссия проводит совещание на тему подсчета баллов, и решает проблему в случае спорной ситуации. Комиссия выявляет победителя проекта и лучшего сотрудника года, а также распределяет премиальные выплаты остальным сотрудникам, участвующим в программе, в соответствии с набранными ими баллами.

Начало проекта планируется на май 2021 года и окончание проекта в мае 2022 года, если проект сочтут удачным, он будет иметь положительные результаты и хорошо скажется на работе всего предприятия в целом, то программу можно перезапускать в последующем.

Реализация мотивационного проекта требует определенных финансовых вложений, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Состав затрат для проекта мотивации

| Наименование затрат        | Кол-во (шт) | Цена (руб.) | Сумма (руб.)   |
|----------------------------|-------------|-------------|----------------|
| Путевка                    | 3-4         | -           | 100 000        |
| Премиальные                | -           | -           | 100 000        |
| Деревянный ящик с отделами | 4           | 2 000       | 8 000          |
| «Золотые монеты»           | 80          | 20          | 1 600          |
| «Серебряные монеты»        | 1500        | 10          | 15 000         |
| ИТОГО:                     |             |             | 224 600 рублей |

Как видно из таблицы 4, структура расходов составляет значительную сумму. Доход ООО ЛОК «Витязь» в 2020 году составил 12 510 000 рублей. На примере ООО ЛОК «Витязь» можно рассчитывать на рентабельность проекта в 20% от годового дохода, но так как проект имеет пробный характер, реализуя программу на базе ООО ЛОК «Витязь» можем рассчитывать на прибыль в размере 10% от годового дохода.

Таким образом, можно рассчитать прибыль.

10% от примерного годового дохода организации составит:

$$12\,510\,000 \times 10\% = 1\,251\,000 \text{ руб.}$$

Сумма дохода минус сумма инвестиций, получим размер чистой прибыли от реализации проекта:

$$12\,510\,000 - 224\,600 = 12\,285\,400 \text{ рублей}$$

Чистая прибыль от реализации мотивационной программы составит сумму, примерно в 54 раз превосходящую сумму затрат необходимых для подготовки проекта.

Программа нацелена на создание корпоративной культуры в санаторно-курортном предприятии, путем стремления сотрудников узнать

друг друга лучше, путем поддержания в коллективе элементов здоровой конкуренции, а также путем сокращения текучести кадров в рамках одного календарного года.

Сотрудник, имеющий повышенный уровень мотивации, добивается больших результатов. Это, в свою очередь, увеличит производительность труда и увеличит конкурентоспособность самого предприятия.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Производительность труда, вне зависимости от политического устройства, является важнейшим показателем развития экономики.

Рост производительности труда обеспечивает предприятиям и всему общественному производству дальнейшее развитие и благоприятные перспективы, а в сочетании с грамотной маркетинговой и сбытовой политикой, конкурентоспособность, что является неременным условием рыночной экономики. И, в конечном счёте, рост производительности труда ведёт к повышению уровня жизни населения.

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель должен сам выбирать, как и каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – выживание фирмы в жесткой конкурентной борьбе. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности коллектива на благо процветания своей организации, да и общества в целом. Таким образом, руководитель сможет увеличить показатели производительности труда.

Проанализировав теоретические аспекты управления производительностью труда на предприятиях санаторно-курортного сектора можно сделать выводы по этой проблеме.

Возникновение и развитие санаторно-курортного бизнеса тесно связано с историей развития общества. Проживание, предоставление временного проживания в комплексе с набором определенных услуг при нахождении вне дома, составляют основную часть любой туристской путевки, каждого тура. Услуга размещения воспринимается туристами как что-то естественное, и уровень предоставления этих услуг всегда вызывает высокий интерес, который и выделяет санаторно-курортное предприятие из числа основных конкурентов. В современном мире качество предоставления

основных и дополнительных услуг считается главным фактором в формировании положительного имиджа предприятия на рынке санаторно-курортных услуг.

В выпускной квалификационной работе поставленная цель была достигнута и выполнены основные задачи.

Изучены сущность производительности труда и тенденции развития санаторно-курортной индустрии, из которых следует отметить, что далеко не всем клиентам нравятся машины и механизмы в качестве обслуживающего персонала. Поэтому предприятиям санаторно-курортной индустрии приходится пересматривать позиции в этом вопросе. Предприятия стараются доказать, что машины - это помощники человека, а не конкуренты.

Были рассмотрены основные понятия в сфере качества предоставления услуг. Гостеприимство входит в систему качества и заключается в работе всего коллектива, а не одного сотрудника. Ничто так не способствует работе, как сплоченная команда профессионалов. Персонал является главным источником формирования качества на предприятиях санаторно-курортного бизнеса.

Предоставление высококачественных санаторно-курортных услуг - важная составляющая внимания администрации ООО ЛОК «Витязь». Повышение качества - важная задача, решение которое несет за собой успех. Деятельность в индустрии гостеприимства предполагает высокую степень контакта между персоналом и гостям.

В работе были рассмотрены основные способы управления производительностью труда. Таким образом, стандарты качества обслуживания позволяют не только добиться того, чтобы каждый работник четко знал, что, как и когда он должен делать, но и объективно, совершенно беспристрастно оценить качество его работы, что часто бывает очень сложной задачей в коллективах.

Получив представление о работе ООО ЛОК «Витязь» можно сказать, что данное предприятие является отличным местом для отдыха туристов на

Черноморском побережье. Изучив его внешнюю и внутреннюю среду, также описав его цели и планирование маркетинговых мероприятий по достижению этих целей и дав рекомендации по повышению производительности труда, можно повышения качества оказываемых услуг и повышения количества потенциальных потребителей санаторно-курортных услуг в ООО ЛОК «Витязь».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 2016.
2. Архипова А.И., Нестеренко А.Н., Большакова А.К. Экономика: Учебник - М.: Проспект, 2018 г.
3. Артемьенко В.Г., Белендир М.В. Финансовый анализ – М.: АСТ, 2016.
4. Бочаров В.В. Финансовый анализ. Краткий курс. – СПб.: Питер, 2019.
5. Боумен К. Основы стратегического менеджмента // Пер. с англ. / Под ред Л. Г. Зайцева, М. И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017.
6. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. – Ростов н/Д: Феникс, 2019.
7. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: Учебник. – М.: Вилинь, 2017.
8. Зайцев Н.Л. Экономика организации. – М.: Экзамен, 2017.
9. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов/Под ред. – М.: ЮНИТИ, 2017.
10. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы. Учебное пособие. -СПб.: Питер, 2016.- 512 с.
11. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие. – Мн.: Новое знание, 2019.
12. Ковалев В.В. Практикум по финансовому менеджменту. Конспект лекций с задачами. – М.: Финансы и статистика, 2016.
13. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение. Учеб. пособие для вузов / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 2018.-472с.
14. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учеб. для нач. проф. образования /Под ред. канд. пед. наук А.Ю. Ляпина. – М.: ПрофОбИздат, 2016.

15. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Е.В. Маслов.-М.: 2018.-312 с.
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. — М.: Вильямс, 2017.
17. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студентов высших учебных заведений / В.В.Музыченко. – М.: Изд. центр «Академия», 2017. – 528с.
18. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. // Вопросы экономики. - 2017. - № 2.
19. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: Новое знание, 2016.
20. Сажина М.А., Чибриков Г.Г. Экономическая теория. - М.: Дело, 2016.
21. Семёнов А.А. Производительность труда и перспективы экономического роста. Учебное пособие, 3-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2018 г.
22. Сергеев Н.В. Экономика предприятия: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. доп. – М.: Финансы и статистика 2017. – 304с.
23. Сергеев И. В., Веретенникова И.И. Экономика организаций: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Проспект, 2018. – 560с.
24. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. – М.: Экономика, 2016.
25. Финансовый менеджмент. Компьютерный практикум: Учебное пособие / Под ред. проф. В.В. Ковалева, проф. В.А. Ирикова. М.: Финансы и статистика, 2018.
26. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ Под ред. Проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2017.
27. Устинов В.А. «Экономика управления предприятием» Учебное пособие – М.: ГАУ, 2017.

28. Чудновского А.Д. Проф., д.э.н. – Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник/ Под ред. М.: ЭКМОС, 2017.

29. Эренберг Р.Д., Смит Р.С. Современная экономика труда. – М.: Изд-во МГУ, 2016.

30. Ядова В.А., Райкова Д.Д. Социальные проблемы и факторы интенсификации научной деятельности//Сб. научных трудов /Под ред.– М.: Наука, 2016.

31. Яковлев Г.А. Экономика гостиничного хозяйства. Уч. Пособие. – М.: РДЛ, 2016.