



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

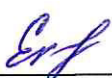
Кафедра социально-культурного сервиса и туризма

«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»

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ
ГОСТЕПРИИМСТВА»**

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

Белкина Светлана Борисовна

Научный руководитель:
к.э.н., доцент

Екимова Валентина Вячеславовна

Анапа, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ	5
1.1 Мотивация персонала как элемент системы управления.....	5
1.2 Основные подходы к мотивации и стимулированию трудовой деятельности.....	12
1.3 Существующие системы мотивации и их использование на предприятии гостиничной индустрии	20
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО САНАТОРИЙ «СТАРИННАЯ АНАПА».....	30
2.1 Организационная характеристика ООО Санаторий «Старинная Анапа».....	30
2.2 Оценка существующей системы управления и мотивации персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа».....	36
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО САНАТОРИЙ «СТАРИННАЯ АНАПА»	51
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления и мотивации персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа»	51
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.	67
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	70

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время особенно усилилось внимание к проблеме мотивации как функции управления, с помощью которой руководство любого предприятия побуждает работников действовать наиболее эффективно для обеспечения производственного процесса в соответствии с намеченным планом. Процесс создания либо реконструкции организационной структуры управления неразрывно связан с разработкой систем управления персоналом, контроля и информационного обеспечения, а люди – это основной источник эффективного развития предприятия.

Мотивация – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей. Только тот руководитель добивается успеха, который признает людей главным источником развития организации.

Явная проблема российских предприятий – недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях. А ведь человеческий потенциал для предприятия – это основное конкурентное преимущество. В настоящее время необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо обученный, мотивированный и организованный персонал определяет судьбу предприятия.

В эффективной системе мотивации персонала в равной степени заинтересованы и владельцы организаций, и сами управленцы. Для того чтобы понять современные тенденции в этой области, необходимо проанализировать проблемы, связанные с системами мотиваций.

Актуальность темы исследования определяется тем, что эффективное управление и мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов повышения эффективности деятельности

современных организаций. В то же время теоретические аспекты построения механизмов мотивации, адекватных российской специфике, нуждаются в дальнейшей разработке. Развитие рыночных отношений в России требует постоянного обновления и совершенствования системы мотивации и стимулирования труда, поскольку существующие механизмы мотивации оказываются недостаточными.

Объектом исследования является предприятие гостиничной индустрии ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Предметом исследования является система управления и мотивации персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Целью данной выпускной квалификационной работы является – разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления и мотивации ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Для достижения поставленной цели нужно решить следующие задачи:

1. Исследовать теоретические аспекты системы управления и мотивации персонала предприятия гостиничной индустрии.

2. Дать организационную характеристику ООО Санаторию «Старинная Анапа».

3. Проанализировать систему управления и мотивации персонала санатория «Старинная Анапа»

4. Разработать мероприятия по совершенствованию по совершенствованию системы управления и мотивации персонала ООО Санатория «Старинная Анапа».

5. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Теоретические основы исследований проблем мотивации и стимулирования эффективной деятельности предприятия рассмотрены в трудах таких авторов как: Мескон М.Х, Маслоу Е.В., Каверин С.Б., Анискин Ю.П., Верховин В.И., Зайцев Г.Г. и другие исследователи.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ

1.1 Мотивация персонала как элемент системы управления

Мотивация - одна из центральных категорий науки управления. В научной литературе существуют различные определения мотивации. В качестве рабочего определения мотивации будем использовать следующее: мотивация есть процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей. Мотивировать поведение означает уметь понимать и воспринимать внутренние потребности работника, системы и побуждать людей к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребностей и достижению личных и коллективных целей. Мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда - высокими.

В конкретно-содержательном отношении мотивация понимается как психологический феномен, как биопсихическая реакция человека на внешние воздействия и внутренние потребности, опосредованная особенностями среды и личности, и приводящая к определенному результату. При этом принципиально важно подчеркнуть наличие в мотивации естественного единства сознательных и бессознательных, рациональных и эмоциональных побуждений, отражающего человеческую природу, нарушение которого может приводить к ощутимым искажениям и потерям в практике управления.

Таким образом, мотивация есть сознательный (подсознательный, надсознательный) процесс выбора человеком, социумом того или иного типа поведения, обусловленный воздействием потребностей развития и связанных

с их удовлетворением ожиданиями. Процесс мотивации основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку.

Мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом. Независимо от природы объекта управления в управлении этим объектом всегда участвует мотивация. Мотивация является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и пр. Таким образом, мотивация присутствует в качестве функции управления в управлении любым объектом [12].

Мотивация является неотъемлемым элементом управления коммерческой организации, государственного учреждения, общественной организации, церкви, а также любой неформальной организации.

Успешность управления любым социально-экономическим объектом зависит от того, насколько эффективна мотивация людей, работающих в рамках этого объекта. Даже если в рамках объекта управления действуют совершенная система планирования, продуманная система контроля, сбалансированная система координации действий, прогрессивная оргструктура, но при этом система мотивации недостаточно эффективна, общий результат функционирования данного объекта управления будет достаточно низким.

По нашему мнению, одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения

личных, коллективных и общественных целей. Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

Мотив играет роль причины, объективной необходимости что-либо сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей – довольно непростое дело. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Тем не менее, имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте [16].

Поведение человека, обычно, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от

воспитания человека, образования и других факторов. Изучить эту структуру – это задача менеджера.

Рассмотрим виды мотивов к труду:

– мотив социальности (потребность быть в коллективе). Этот мотив в особенности характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом «групповая мораль». Потребность работать в «хорошем коллективе», по мнению многих социологов, входит в лидирующую группу ориентации работника в России;

– мотив самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста. По мнению Герцберга, он является мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации;

– мотив самостоятельности присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес»;

– мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических и д.т.) доля россиян, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство;

– мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов;

– мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к демотивации;

– мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии один из сильнейших мотивов, действующих во все времена.

Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект [21].

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее.

Внешнее мотивирование это своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю нужно знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения.

Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае нужно найти психологический способ для усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, к примеру, снижения монотонности труда и др. Второй тип мотивации требует от самого менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей.

Наиболее часто встречающаяся модель мотивации имеет три элемента:

1) потребности т.е.желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д., но также и в «неосязаемых» вещах как чувство уважения, возможность профессионального роста и т.д.

2) целенаправленное поведение - стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения.

Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании [14].

3) удовлетворение потребностей - отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

В менеджменте значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов:

1 этап - возникновение потребностей - человек ощущает, что ему чего-то не хватает, он решает предпринять какие-то действия;

2 этап - поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность;

3 этап - определение целей (направлений) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того чтобы удовлетворить потребность;

4 этап - осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий;

5 этап - получение вознаграждения за осуществление действия. Проведя необходимую работу, человек получает то, что он может

использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности.

6 этап - устранение потребности - человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Заметим, что даже знание логики процесса мотивации сполна не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом.

Значительным фактором является то, что мотивационный процесс изменчив, а его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. При всем том, сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, нередко противореча друг другу либо, напротив, усиливая действия отдельных потребностей.

Еще один важный фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, - это различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей.

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия [11].

Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Поощрение вселяет веру у человека в

себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление, трудится наилучшим образом. Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, безусловно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями. Потребности человека достаточно исследованы и представлены несколькими теориями мотивации, отражающими многогранность и неоднозначность этого процесса.

1.2 Основные подходы к мотивации и стимулированию трудовой деятельности

Вопрос о мотивации людей к труду в нашей стране всегда рассматривался с внеэкономических и внесоциально-психологических позиций. Да, путем сочетания палочной дисциплины и идеологических лозунгов, пусть и неэффективно, но какое-то время заставить работать дружную семью народов удавалось. Но с течением времени глаза раскрылись даже у самых недалёковидных, а дружная семья если не совсем распалась, то переживает хронические семейные неурядицы. Поэтому мы должны научиться мотивировать своих сограждан не только к добросовестному, но и к содержательному труду, ориентированному на создание научных и технических ценностей, конкурентоспособных в современном мире. Поэтому и мировой опыт в области мотивации должен пригодиться нам в первую очередь.

В разных странах существуют различные модели мотивации и стимулирования труда. Например, в Японии, в ее основе лежит иерархия рангов. В США система стимулирования трудовой деятельности

предполагает обоснование стратегических и тактических целей организации, установление на этой основе целей подразделения и каждого сотрудника, выбор средств для достижения целей, согласование общих, частных и индивидуальных целей [13].

В качестве базиса чаще всего используются поведенческие модели Маслоу, Альдерфера и Мак-Грегора, которые призваны объяснить некоторые существующие “странности” в поведении людей. Почему голодные и практически бездомные сограждане не будут эффективно трудиться на благо общества - об этом теории Маслоу и Альдерфера. Почему трудящиеся иногда ломают «умные» машины вместо того, чтобы ударно на них трудиться, поможет объяснить теория Мак-Грегора.

Но если необходимо перейти от простого понимания сути происходящего к конкретным и эффективным управленческим действиям, а именно таковы проблемы, стоящие перед большинством отечественных менеджеров, то без применения теории мотивации просто не обойтись.

Наиболее парадоксальный и значимый результат получен в ходе исследований, проведенных Герцбергом с группой сотрудников. Им удалось установить, пусть и на малой и неслучайной (две профессиональные категории) выборке, что влияющие на мотивацию факторы можно разделить на две группы и что факторы этих двух групп независимы друг от друга. Собственно факторы неудовлетворенности («гигиенические» факторы по Герцбергу) и удовлетворенности (соответственно факторы мотивации) могут быть любыми и зависеть от конкретной ситуации, но их различное и независимое влияние на поведение человека сохраняется.

В работах других авторов (Э.Майо, как представителя Ховторнской группы, Э.Шейна и других) рассматривается более простой и, вместе с тем, более прикладной аспект мотивации - а что же все-таки делать с данными конкретными людьми в данной конкретной ситуации. Рационально-экономическая теория говорит однозначно: платить и побольше. Однако

наши национальные особенности в менеджменте, так это только то, что именно наши сограждане склонны тем меньше работать, чем больше получают. Теория ожидания (В.Врум, Портер и Лаулер) в этом смысле более практична и больше соответствует реальным условиям. Заметим, что при любом методе исследования обнаруживается, что социально-психологические тенденции деятельности как отдельной личности, так и само - и взаимоправляемых конгломератов личностей устремлены в будущее. Как частный случай такого подхода, теория ожидания показывает взаимосвязь отдачи людей от ожидаемого ими соответствия вознаграждения их усилиям.

Социальная модель, к которой привели некоторые из результатов Ховторнских исследований, гласит, упрощенно, что одним из сильных мотивирующих факторов являются социальные взаимоотношения. Многими учеными этот вывод оспаривался и оспаривается, было выполнено несколько экспериментальных исследований, опровергающих социальную теорию. Однако возможно, что для России с ее разобщенным в условиях отказа от прошлых идеологических установок обществом, с настойчивым поиском национальной идеи социальная модель может оказаться весьма применимой и полезной. В особенности это актуально в условиях отсутствия гражданского общества в России («наличие институтов и социальных групп, независимых от государства и отчасти помогающих ему в его деятельности» - по определению М. Левина, на которое ссылается Н. Верт в своей работе по истории России), призванного помогать общественному развитию и, в частности, повышению эффективности общественного производства (под которым теперь, вероятно, нужно понимать всю совокупность производителей, которые в России могут быть отнесены к семи различным укладам производства) [18].

Шейн предложил комплексную модель, в которой попытался объединить часть из вышеперечисленных, однако полученный гибрид во

многим потерял практическую ценность, так как становится неясным без дорогостоящих экспериментальных исследований, какой из частей этой комплексной теории отдать предпочтение.

Позволим себе предложить некоторое возможное развитие или прикладное истолкование идей Шейна. В самом деле, фактически все упомянутые теории, как и теория Шейна, касаются различных сторон одной и той же проблемы - мотивации индивидуума к определенным действиям. Здесь отметим несомненную связь целеполагания и мотивации, так как мотивировать "вообще" нельзя, и действия, на выполнение которых мотивируется данный индивидуум, всегда имеют какую-то цель, т.е. есть цель и вытекающая из нее мотивация, которую различные теории рассматривают с разных сторон деятельности человека. Логично предположить, что с течением времени и в зависимости от изменения внешних условий и внутренних установок границы практического применения каждой из моделей будут смещаться, охватывая то более узкую, то более широкую область такого многогранного понятия, как "мотивация". Поскольку этот процесс происходит непрерывно, то можно сказать, что области, охватываемые различными теориями и характеризующие мотивацию отдельной личности, находятся между собой в динамическом равновесии.

Представители отечественной школы подразделяют мотивы трудовой деятельности на три группы:

- мотивы трудовой деятельности;
- мотивы выбора профессии;
- мотивы выбора места работы.

Среди побудительных причин, заставляющих человека заниматься трудом выделяют следующие:

- 1) побуждения общественного порядка;
- 2) получение определенных материальных благ;

3)удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении, самореализации.

В общем плане мотивы деятельности человека можно разделить на эгоистические и альтруистические. Первые направлены на благосостояние индивидуума, вторые - семьи, коллектива и общества в целом [22].

Исторические сложившийся еще в давние времена подход к мотивации получил название метода «кнута и пряника». Суть этого подхода очень точно отражает социальную философию, которая господствовала в обществе на протяжении многих столетий. Всех, кого можно заставить работать с помощью кнута, т.е. под угрозой наказания, следует мотивировать именно так. Там же, где наказывать опасно или невозможно, следует использовать поощрение. В средних ситуациях следует комбинировать поощрение и наказание.

При анализе экономических систем обычно исходят из эгоистических мотивов (концепции «экономического человека»). Такой подход оправдан в большинстве практических ситуаций. Вместе с тем альтруистические мотивы так же органично присущи человеку, как и эгоистические. В ходе эволюции сохранялись и развивались те группы людей, которые обеспечивали эффективную заботу о детях, стариках, больных и слабых.

Исследованию альтруистических мотивов значительное внимание уделил один из самых известных социологов XX века П.Сорокин. В последние годы своей жизни он организовал Исследовательский центр по созидательному альтруизму при Гарвардском университете. Сорокин провел ряд фундаментальных исследований и выявил ряд факторов и условий формирования альтруистических мотивов. Он выделил три типа альтруистов:

а) «прирожденные»;

б) «потрясенные или благоприобретенные» (поздно проявившиеся) альтруисты, чья жизнь делится на два периода – доальтруистический и альтруистический;

в) промежуточный тип, который несет в себе черты как «прирожденных», так и «благоприобретенных» альтруистов.

До последнего времени соотношению эгоистических и альтруистических мотивов в хозяйственной деятельности уделялось очень мало внимания. Теперь ситуация стала меняться.

Что касается эгоистических мотивов, то можно выделить две группы таких мотивов по ориентации на: процесс работы; результат работы.

В первом случае мотивы обусловлены содержанием работы, условиями труда, характером взаимоотношений между сотрудниками, возможностями проявления и развития способностей человека.

Во втором случае могут быть три основных мотива: значимость работы; материальное вознаграждение; свободное время.

В частности, материальное вознаграждение может иметь различные формы. Чаще всего это денежные доходы. К данной группе мотивов относится также уверенность в обеспеченности работой, доступ к дефицитным благам, социальная защищенность и т.д.

Как показывают результаты социологических исследований, мотивационная структура существенно зависит от уровня благосостояния, традиций, возраста и других факторов.

Как считает В.Магун, российское население на первое место ставит семью, а работу рассматривает в качестве второй по важности сферы жизни, но более важной, чем друзья и досуг. Своеобразие России состоит в том, что разрыв между субъективной важностью семьи и работы в нашей стране очень заметен и является одним из самых больших в мире. Труд рассматривается большинством россиян как деятельность, основная цель которой – удовлетворение потребительских нужд самого работника и его семьи.

В общем случае деятельность людей направлена на достижение следующих основных целей:

- 1) материальные блага;
- 2) власть и слава;
- 3) знания и творчество;
- 4) духовное совершенствование.

Целевая ориентация индивидуальна. Она может изменяться по периодам жизни человека и под влиянием внешних факторов.

Нельзя забывать, что в СССР отношение к труду было совершенно другим, в корне отличным от японского и американского. У нас годами складывались особые трудовые отношения. У нас даже не было рынка производителя, от которого мы должны были перейти к рынку потребителя, в соответствии с общемировой тенденцией. Советские производители туалетной бумаги работали по плану, а их продукция с магазинных полок пропадала на полгода. Это уже не рынок производителей, которые ничего никому не диктовали.

Американцы, к помощи которых мы постоянно прибегаем в вопросах менеджмента, давно по другому смотрят на трудовые отношения и на принципы наемного труда. В США хорошо знают о неэффективности наемного труда, а мы еще этого не знаем. Во всем мире осуществлены многочисленные программы по превращению наемных работников в собственников или в партнеров хозяев предприятий. Например, программа “ESOP” (Employee Stock Ownership Plan — система участия работников в собственности) в США, осуществлявшаяся в конце 80-х годов, охватывала 10 тысяч компаний и 11 миллионов человек.

Многие предприниматели в мире давно стремятся к тому, чтобы сделать своих работников партнерами, доходы которых образуются и за счет их труда, и за счет капитала предприятия. Это тоже приватизация, причем самая результативная. Каждый работник может и должен быть заинтересован

в результатах бизнеса, должен чувствовать это на собственном заработке, участвуя в распределении прибыли, ощущая себя членом коллектива, который управляет деятельностью предприятия. Легче установить общие цели, когда все собственники имеют общий интерес - повысить производительность.

Наемный труд и низкий уровень моральной мотивации имели место в свое время во всех странах. В настоящее время многие поняли, что принципы наемного труда мешают росту производительности. Сегодня все знают, что отсутствие мотивации персонала снижает конкурентоспособность предприятия [12].

Наемный работник потому и ценит зарплату, что нанялся работать за деньги. Он рассматривает свою зарплату, как основной критерий своей наемной деятельности. Результаты многих социологических опросов доказывают то, что промышленность России сегодня состоит из наемных работников. Согласно результатам одного из опросов, на вопрос, что им более всего необходимо для личного счастья 50,3% ответили - деньги. На втором месте с 12,5% оказалась успешная карьера. На третьем месте в «рейтинге счастья» — любовь с 11,1%. Желающих денег в четыре раза больше, чем карьеристов.

Наемный работник подобен призывнику - оба являются «пушечным мясом» и имеют немного возможностей стать профессионалами, получая гроши и выполняя зачастую бесполезную работу. Наши маленькие зарплаты — следствие низкой производительности. Значительное повышение зарплаты возможно только при совершенствовании организации труда, о чем постоянно говорят нам иностранные консультанты.

Время коллектива, состоящего только из наемных работников, проходит. Для него сегодня целей уже не найти: цели он будет искать самостоятельно и совсем не там где надо. Наемные работники делают

сегодня свое предприятие абсолютно не конкурентоспособным, и чем дальше, тем больше.

В настоящее время, действительно, часто не учитывают (а многие наши менеджеры и предприниматели, вероятно, и не знают), что мощные мотиваторы лежат в организационной и социально-психологических сферах, к ним относятся: характер и содержание труда, уровень самоуправления, трудовая мораль и морально-психологический климат, неформальные отношения, стиль управления. Это убедительно доказывает практика управления на современных предприятиях [14].

1.3 Существующие системы мотивации и их использование на предприятии гостиничной индустрии

Характер вовлеченности персонала в решение задач организации определяется целым комплексом факторов. Прежде всего, должна быть создана целая система экономических и психологических предпосылок для деятельности персонала.

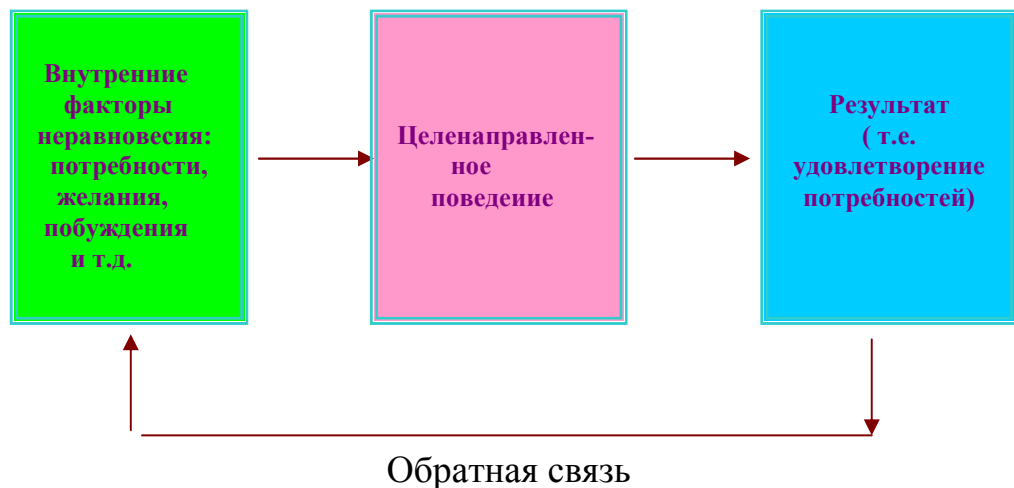


Рисунок 1 - Мотивационный процесс

Мотивационный процесс в общем виде и простейшая модель мотивированного поведения представлены на рис. 1 и рис. 2.



Рисунок 2 - Модель мотивированного поведения

К числу методов удовлетворения потребностей работников в целях формирования действенной мотивации труда в российских условиях можно отнести:

1. Создание на рабочих местах духа единой команды.
2. Проведение с подчиненными периодических совещаний.
3. Сохранение неформальных групп, если они не наносят организации реального ущерба.
4. Предоставление подчиненным более содержательной работы.
5. Обеспечение им положительной обратной связи с достигнутыми результатами [11].
6. Высокая оценка и поощрение достигнутых подчиненными результатов.
7. Привлечение подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
8. Делегирование подчиненным прав и полномочий.
9. Продвижение подчиненных по службе.
10. Обеспечение обучения и переподготовки.
11. Поощрение у подчиненных творческих способностей.
12. Предоставление подчиненным сложной и ответственной работы.

Мастерство менеджера-руководителя состоит в том, чтобы рациональным образом сочетать средства формальной и неформальной

подсистем. Но, главное, менеджер должен стремиться побудить сотрудников к внутригрупповому взаимодействию и к совместной деятельности, если это необходимо для достижения целей организации [23].

Контроль за исполнением решения. Часто руководитель не следует «золотому правилу», опасаясь потерять контроль над ситуацией. Однако отличный сплачивающий и мотивирующий эффект дает схема взаимоконтроля подразделений, когда от качества работы одного отдела зависят результаты работы другого.

Оценка конечных результатов. Получение при оценке конечных результатов информации об итогах работы фирмы и значимости его личного вклада в результат позволяет каждому сотруднику ощущать себя необходимым членом коллектива, соотносить свои достижения с достижениями фирмы, связывать свое будущее с будущим организации, понимать, что признание компетентности, карьерный рост, материальное вознаграждение – все это логичное следствие правильно организованной работы сплоченной команды профессионалов.

Хорошо продуманная система мотивации позволяет эффективно управлять деловым поведением персонала, обеспечивая процветание организации.

Большой практический интерес представляет модель, предложенная Ю.К. Балашовым и А.Г. Коваль в статье, опубликованной в 2016 году в журнале «Кадры предприятия» [13].

Авторы вводят понятийную модель «Мотивация-стимул».

Мотивация – это внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации.

Стимул – это некоторое воздействие на человека, целью которого является направить его деятельность, скорректировать поведение в организации.

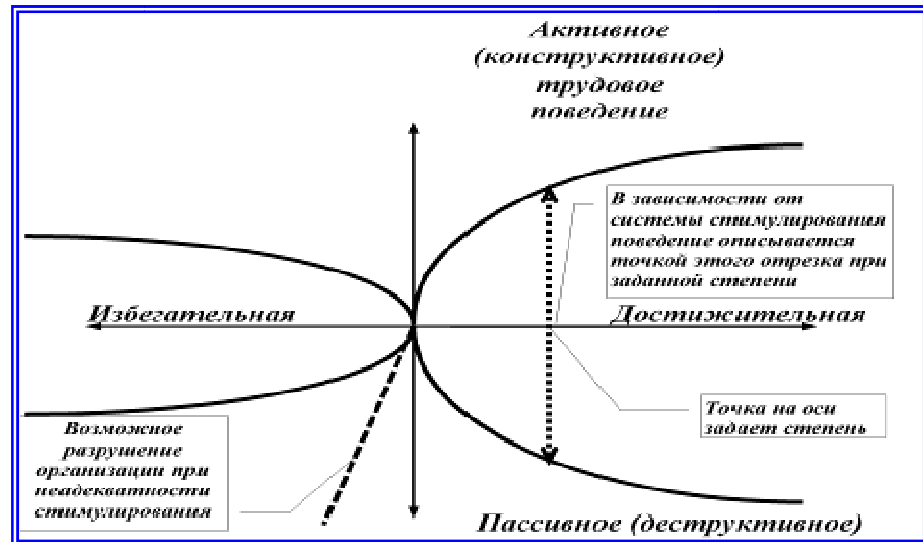


Рисунок 3 - Влияние стимулирования на поведение человека при различном типе и степени мотивации

Мотивационные типы авторы модели делит на два класса (рис. 3):

- 1) класс избегательной мотивации (избегательная мотивация – человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);
- 2) класс достижительной мотивации (достижительная мотивация – человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Можно представить следующую диаграмму, показывающую влияние стимула (воздействия) на человека с мотивацией из того или иного класса.

Проанализируем приведенный на рис. 3 график. На горизонтальной оси точки соответствуют степени мотивации. Чем больший результат желателен для человека с достижительной мотивацией, тем правее лежит точка, описывающая степень мотивации (в правой половине графика). Соответственно, чем нежелательнее воздействие при избегательной мотивации, тем левее лежит соответствующая точка на оси (в левой половине).

На человека оказывается стимулирующее воздействие. Оно может быть как адекватным, так и неадекватным.

В случае предельно адекватного стимула, поведение человека предельно активно (конструктивно) – соответствующая точка лежит на кривой в верхней половине графика. Чем более стимул отличается от предельно адекватного, тем ниже лежит точка, описывающая поведение человека на вертикальном отрезке, проходящем через точку, описывающую степень мотивации человека. При каком-то характере воздействия человек перестает реагировать на стимул и его поведение никак с ним не связано. Это соответствует нулевой (по вертикали) точке отрезка – точке его пересечения с горизонтальной осью [12].

Если же стимулирующее воздействие неадекватно, то поведение человека становится пассивным или деструктивным. Это отражается точками, лежащими ниже горизонтальной оси. При предельно неадекватной системе стимулирования поведение становится предельно деструктивным, соответствующая точка лежит на кривой в нижней части рисунка.

В правом верхнем квадранте графика кривая имеет насыщение – переход к более высокой степени мотивации при предельно эффективном стимуле приводит к непропорционально меньшему изменению поведения. Это обусловлено естественными пределами, создаваемыми технологией и бизнес-процессами в организации. При достижении этих пределов даже самое эффективное поведение не приводит к росту эффективности организации, так как мы сталкиваемся с ограничением эффективности на уровне технологии и бизнес-процессов. Аналогично обстоит дело с правым нижним квадрантом. Деструктивное поведение ограничено «прочностью» технологии и бизнес-процессов.

В левой части рисунка кривые имеют такой же характер, но уровень насыщения существенно ниже, чем для достижительной мотивации. Это объясняется тем, что:

– во-первых, психологически нарастание страха ограничено и быстро достигает порога;

– во-вторых, в арсенале организации возможности наказания достаточно ограничены (максимальное наказание – увольнение, занимающее в шкале ценностей человека место далеко от страха за жизнь и т.п.);

– в-третьих, имеется важная особенность – чтобы применить наказание (санкцию), надо доказать отклонение в поведении человека от требуемого, а для доказательства имеются ограниченные возможности [29].

Теперь детализируются представления о мотивационных типах.

Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции. Таким образом, каждый человек описывается мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип. Условно доля мотивационного типа описывается числом от 0 (соответствующий характер мотивации полностью отсутствует) до 100 (человек описывается «чистым» мотивационным типом), и сумма всех чисел равна 100.

Различают следующие «чистые» типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

Обозначим каждый тип мотивации кодом (по первым двум буквам):

1. ЛЮ – люмпенизированный тип;
2. ИН – инструментальный тип;
3. ПР – профессиональный тип;
4. ПА – патриотический тип;
5. ХО – хозяйский тип [15,67].

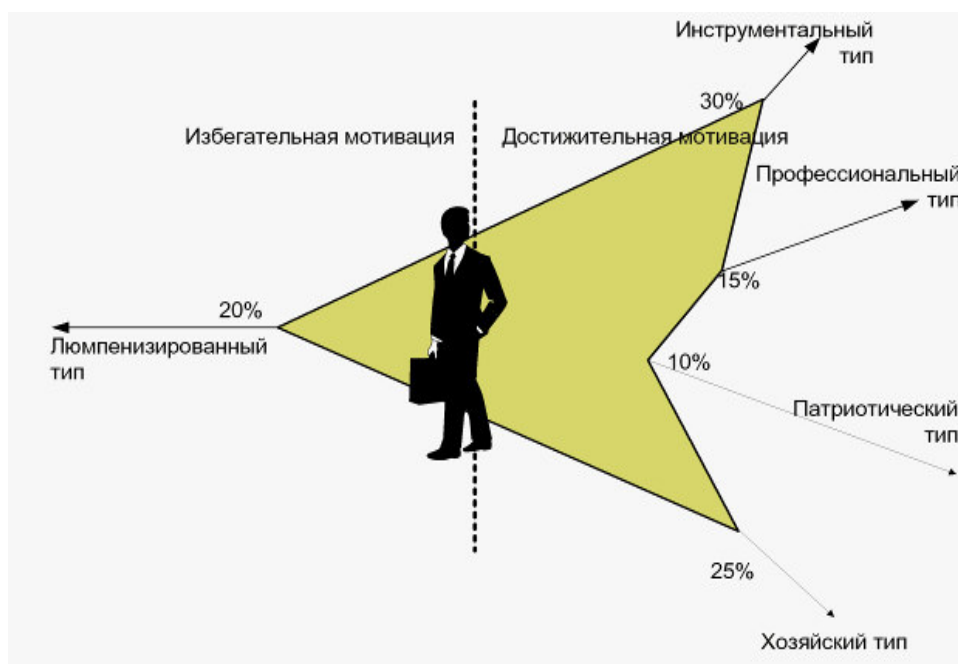


Рисунок 4 - Человек как сочетание чистых мотивационных типов

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов (рис. 4).

Люмпенизированный тип. Относится к избегающему классу мотивации. Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

- интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);

- важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип. Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили.
- интересуют трудные задания – возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Затем авторы приводят некоторую классификацию форм стимулирования:

1. Негативные – недовольствие, наказания, угроза потери работы.
2. Денежные – заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
3. Натуральные – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
4. Моральные – грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны. В настоящее время формы морального стимулирования в России практически не используются под надуманным предлогом формирования рыночных

отношений, хотя на Западе, как мы уже отмечали, их очень активно применяют.

5. Патернализм (забота о работнике) – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

6. Организационные – условия работы, ее содержание и организация.

7. Привлечение к совладению и участию в управлении.

Итак, на человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем. Эта реакция может быть: положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось; нейтральной; отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается [17].

Понятийная модель «Мотивация-стимул» устанавливает связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования. Это отношение приведено в таблице 1.

Таблица 1 - Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Описанная модель «Мотивация-стимул» может применяться при формировании политики стимулирования персонала.

Выводы по первой главе:

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного подхода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования, разработка и др.

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО САНАТОРИЙ «СТАРИННАЯ АНАПА»

2.1 Организационная характеристика ООО Санаторий «Старинная Анапа»

ООО Санаторий «Старинная Анапа» расположен в центре города-курорта Анапа, в непосредственной близости к морю, по адресу: ул. Набережная, 2. ООО Санаторий «Старинная Анапа» - это 4-х этажное здание категории 4 звезды, предоставляющее высокий уровень обслуживания, имея в своем арсенале все необходимые удобства в номерах, зоны для отдыха гостей. ООО Санаторий «Старинная Анапа» расположен в шаговой доступности от парка развлечений, центра Культуры «Родина» и главной его площади. Чтобы добраться до пляжа, оборудованного удобными шезлонгами, зонтами от солнца и многим другим, гостям потребуется 3-5 минут неторопливой ходьбы, где по пути они смогут приобрести различные товары для себя и своих близких.

Добраться до санатория можно:

- от аэропорта г. Анапа: маршрутным такси №113 до ост. Автовокзал, далее маршрутным такси №2, №24, №25 до остановки Ди-Луч или до остановки Спортивная школа «Виктория» на маршрутном такси №9.

- от ж/д вокзала г. Анапа: маршрутным такси №100 до остановки Автовокзал, далее маршрутным такси №2, №24, №25 до остановки Ди-Луч или до остановки Спортивная школа «Виктория» на маршрутном такси №9.

В ООО Санаторий «Старинная Анапа» номера всех категорий оборудованы телевизорами, телефонами, мини-холодильниками, централизованной системой кондиционирования. Ванные комнаты укомплектованы комплектами полотенец и гигиеническими принадлежностями. На каждом этаже гостям предоставляется утюг и гладильная доска.

Для гостей санаторий предоставляет огромное количество услуг. Услуги предоставляет команда профессиональных специалистов, знающих свое дело. Вот некоторые из услуг:

- шведский стол;
- высококласный ресторан «DelMar»;
- два оборудованных бассейна (крытый и открытый);
- сауна и хамам;
- тренажерный зал;
- бутик, салон красоты, конференц-зал;
- зона с бильярдным столом;
- кинозал;
- детская игровая комната и команда аниматоров;
- трансфер с большим количеством направлений.

ООО Санаторий «Старинная Анапа» – является одним из лучших средств размещения, находящимся в солнечном городе Анапа. В санатории можно провести как незабываемый медовый месяц, так и организовать отличный семейный отдых, получая при этом большое количество оздоровительных услуг.

В санатории имеется все для отличного отдыха: уютные номера, медицинские услуги, грамотный персонал, большое количество услуг для приятного отдыха, и, самое главное, что санаторий расположен в непосредственной близости к морю.

Богатая оздоровительная база ООО Санаторий «Старинная Анапа» позволяет предоставлять взрослым и детям (от 3-х лет) медицинские услуги, соответствующие профилю санатория.

Санаторий оказывает помощь в лечение при заболеваниях:

- сердечно - сосудистой системы;
- эндокринной системы;
- опорно-двигательного аппарата;
- нервной системы;

- желудочно-кишечного тракта;
- дыхательной системы и ЛОР-органов.

Для оздоровления используются современные технологии, где применяются новейшие медицинские препараты и аппараты, такие как: гидротерапия (гидромассажные ванны, подводный душ-массаж, жемчужные ванны с использованием натуральных добавок, солодковой пены), физиотерапия (КВЧ, электросон, магнитотерапия, лазеротерапия, ультразвуковая терапия, фонофорез, гальваногрязелечение и др.), инфракрасная сауна, ручной и аппаратный массаж, плавание и занятия на тренажёрах, сухие углекислые ванны, психосуггестивная аэрофитотерапия, галокамера (соляная пещера) и разные виды ингаляций, лечение минеральными водами, фитотерапия, кислородный коктейль, процедуры в альфа-капсуле, прессотерапия.

В санатории имеются специалисты по различным направлениям: ортопед, кардиолог, терапевт, физиотерапевт, невролог, диабетолог, гастроэнтеролог, педиатр, отоларинголог и др.

Электрокардиография – одна из имеющихся систем в санатории для обследования и проверки сердечно-сосудистой системы. Также, для проверки уровня сахара в крови или получения клинических результатов анализов, в санатории имеются специальные лаборатории.

Для отдыха и оформления лечения в санатории необходимо предъявить санаторно-курортную карту. Если у гостей санатория имеются дети, то им, кроме карты, необходимо иметь справки об эпидокружении и справки о подтверждении полученных прививок.

Напротив ООО Санаторий «Старинная Анапа» расположены песчаный и галечный пляжи, которые оборудованы всем необходимым, кабинками для переодевания, шезлонгами, зонтами от солнца, прокатами различных видов инвентаря. Береговая линия вмещает в себя большое количество кафе, с точками продажи лимонадов, мороженого и многого другого. Также, на

пляже имеется прокат водных видов аттракционов – «таблетки», «бананы», гидроциклы, катамараны.

Внутри санатория располагается SPA «Магнолия», который предоставляет различный спектр услуг по уходу за собой и своим телом, направленных на восстановление. Вот некоторые из них:

- устранение морщин;
- массаж лица;
- процедуры по уходу за кожей лица (очищение, отбеливание, восстановление);
- физиотерапевтическое восстановление кожи лица;
- биоэпиляция разных зон тела;
- программы ухода за кожей рук и стоп.

Помимо перечисленного, SPA «Магнолия» предлагает своим гостям узнать, что такое обёртывание и как оно влияет на организм человека. Виды обёртывания различны:

- для выведения шлаков и токсинов используют грязевое обёртывание;
- вывести излишки жидкости и восстановить структуру кожи поможет обёртывание с помощью водорослей;
- как бы странно это не звучало, все знают, что шоколад содержит большое количество калорий, но благодаря шоколадному обёртыванию, можно омолодить кожу, снять стресс, и избавиться от целлюлита;
- восстановить кровообращение, препятствовать накоплению жира поможет медовое обёртывание;
- вернуть энергию кожи и стимулировать процессы обмена – солевое обёртывание.

ООО Санаторий «Старинная Анапа» - санаторий, сочетающий в себе современные и различные методы оздоровления, в которых применяются исключительно новое медицинское оборудование. Лечить заболевания органов дыхания помогают аппараты соляных, паровых и ультразвуковых ингаляций.

Всем известная галокамера, камера для лечения бронхолегочных заболеваний посредством вдыхания лечебных солей. Имеются и водные процедуры, где при определенных настройках, водные струи делают пациенту массаж, оказывая расслабляющий эффект. Для усиления лечебного воздействия на организм, массаж комбинируют с фитосолями и различными пенами. Также, санаторий располагает большим количеством других способов лечения различных видов заболеваний.

Санаторий имеет:

- сухие углекислые ванны;
- аппарат Трансаир;
- СПА – капсулы;
- электрокардиографию;
- экспресс лаборатории;
- фитотерапия.

В ООО Санаторий «Старинная Анапа» трудится 72 сотрудника, каждый из которых знает свое место и выполняет свою работу. В организационную структуру включены такие должности как: директор, главный бухгалтер, заведующий производством и старший администратор, сотрудники технической службы, служба безопасности. В соответствии с организационной структурой, они являются руководителями и непосредственно подчиняются директору отеля. Организационная структура санатория представлена на рисунке 5.

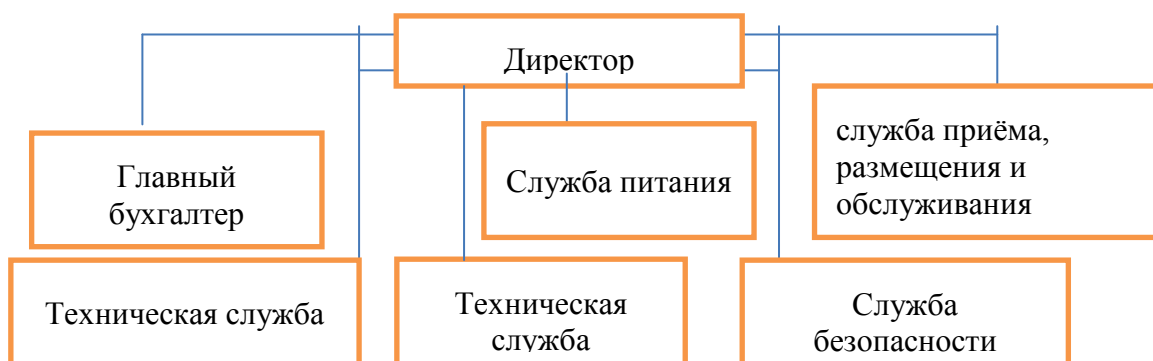


Рисунок 5 – Организационная структура санатория

Главный бухгалтер санатория выполняет следующие функции:

- ведение финансового учета и планирование налогов;
- организация финансового учета в санатории;
- подготовка и сдача бухгалтерской отчетности санатория;
- контроль расчета и своевременности уплаты налогов в бюджет и внебюджетные фонды.

В подчинении у главного бухгалтера находится бухгалтер-калькулятор санатория. По функциональному назначению в санатории выделяются следующие функциональные службы:

- служба приёма, размещения и обслуживания;
- служба питания;
- инженерно-техническая служба;
- служба безопасности;
- медицинская служба.

Служба приема, размещения и обслуживания влияет на первое впечатление гостя. Задачей менеджера данной службы является контроль за всем процессом приёма и размещения гостя. Всего, в данную службу входят 2 старших и 6 дежурных администраторов, работающих посменно. Так же данная служба занимается решением всех вопросов бронирования, размещения по номерам и отправки гостей домой.

Служба номерного фонда отвечает за санитарно – гигиеническое состояние номеров и общественных помещений. Оказывает бытовые услуги, обеспечивает сервис клиентов в номерах. В состав входят: горничные, прачка, заведующая хозяйственной частью.

Инженерно – техническая служба следит за бесперебойной работоспособностью большого количества систем и объектов в санатории, например, таких как: системы кондиционирования, связь и интернет, электроника и многое другое.

Служба безопасности отвечает за охрану санатория, его имущества, следит за поддержанием порядка на территории, отвечает за безопасность в санатории.

Руководство санатория следит и управляет всеми службами, дают распоряжения по работе, занимается решением финансовых и кадровых вопросов. За правилами по техники безопасности так же отвечает руководство санатория, также контролирует соблюдение норм и условий труда для всего персонала.

Говоря о Санатории «Старинная Анапа», можно сказать следующее:

Прекрасное месторасположение в сочетании с отличным сервисом и количеством услуг, который он предоставляет, делает санаторий одним из самых развитых предприятий на территории города – курорта Анапа.

ООО Санаторий «Старинная Анапа», являясь одним из первых гостиничных предприятий, которое появилось в городе, до сих пор остается конкурентоспособным предприятием среди остальных, что делает его более привлекательным для туристов.

2.2 Оценка существующей системы управления и мотивации персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа»

В управлении персоналом ООО Санаторий «Старинная Анапа» применяются следующие группы методов:

1. Административно - организационные методы управления:

– регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций,
– использование властной мотивации (издание приказов, отдачи распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

2. Экономические методы управления:

– материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

3. Социально-психологические методы управления:

– развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

– мотивация труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

Основной акцент в системе мотивации персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с трудовым законодательством РФ гостиница самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников, утверждаемым приказом Генерального директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке ознакомляются с данным Положением.

Руководство ООО Санаторий «Старинная Анапа» ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников санатория определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности

санатория и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из:

- должностного оклада,
- доплат,
- премий
- сезонного коэффициента.

Заработная плата выплачивается в сроки: 8 числа каждого месяца.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом:

Должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором санатория на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда рабочих применяется:

– повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;

- сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников установлены следующие доплаты:

– доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

– доплата за совмещение должностей, расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;

– доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

- доплата за сверхурочную работу;

- доплата за выходные и праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией санатория в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и

воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для санатория, уровня профессионализма работника и др.)

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и правилами.

Размер премии составляет:

- для рабочих - 80% от оклада и сдельного заработка;
- для служащих - 80% должностного оклада;
- для руководителей высшего звена управления - до 100% должностного оклада, согласно заключенным договорам.

Работники ООО Санаторий «Старинная Анапа» могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
- совершение дисциплинарного проступка;
- причинение материального ущерба или нанесение вреда его деловой репутации;
- нарушение технологической дисциплины;
- предоставление услуг низкого качества;
- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности.

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

- совершение прогула,

- появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения,
- распитие спиртных напитков на территории,
- совершения хищения имущества.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе.

Премирование (депремирование) персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа» осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и распоряжений руководителя. Премирование руководителей и специалистов производится авансом в текущем месяце, месяцем позже на основании приказа Генерального директора санатория, в случае имеющих замечаний и нарушений производятся удержания. Работникам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также при увольнении за прогул и другие нарушения - премия за данный период не начисляется.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Среди методов социально-психологической мотивации, используемых в ООО Санаторий «Старинная Анапа» следует так же назвать оптимизацию организации рабочего места, создание комнат отдыха, организация общепроизводственных праздников и др.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы мотивации персонала закладывается использованием организационно-технических

методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые в ООО Санаторий «Старинная Анапа» социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. В части использования экономических методов стимулирования у предприятия имеются резервы усовершенствования процесса управления за счет усовершенствования системы материального стимулирования персонала за счет использования новых форм оплаты труда, в частности таких методов партисипативного управления, как участие работников в прибыли организации, участие работников в управлении.

Что касается социально-психологического климата в ООО Санаторий «Старинная Анапа», то в целом отмечен, как благоприятный. Основными показателями являются совместимость, работанность, сплоченность, доверие, контактность, открытость, ответственность. Эти качества являются важными в устойчивости и жизнеспособности коллектива.

Стиль руководства - решающий фактор эффективной работы коллектива, полной реализации потенциальных возможностей людей и производства.

Сложные и многочисленные параметры деятельности руководства объединены исследователями в три основных стиля руководства:

- директивный стиль (авторитарный);
- коллегиальный стиль (демократический);
- либеральный стиль (попустительский).

Чтобы выяснить стиль руководства в ООО Санаторий «Старинная Анапа» был произведен опрос сотрудников.

Проанализировав результаты опроса сотрудников (табл. 2), можно сказать о том, что 66,7 % сотрудников (высокий процент) считают, что для Генерального директора ООО Санаторий «Старинная Анапа» характерен коллегиальный стиль управления и лишь 33,3 % (небольшой процент) подчиненных видят в стилях руководства черты директивности.

Таблица 7 - Преобладающий стиль руководства

Стили руководства	Число опрошенных - 25 чел.
Директивный	33,3%
Либеральный (попустительский)	-
Коллегиальный (демократичный)	66,7%
Преобладающий	Коллегиальный

Стиль руководства является коллегиально-директивный. При таком стиле руководства организаторские качества являются высокими, а также на высоком уровне и морально-психологическое общение руководителя, что также благотворно сказывается на климате ООО Санаторий «Старинная Анапа», а значит и в некоторой степени и на самом обслуживании клиентов.

И хотя качество сервиса в значительной степени понятие субъективное, все-таки неудовлетворенность клиента предоставленными услугами зависит и от обслуживания. Главной причиной того, возвращается клиент в организацию индустрии гостеприимства или нет, является уровень обслуживания. В первый раз потребителя можно завлечь хорошей рекламой, богатым интерьером, но во второй раз он приходит, как правило, благодаря профессиональной работе персонала и наличию качественного обслуживания, полученного ранее.

Высокий уровень мотивации сотрудников ООО Санаторий «Старинная Анапа» для их качественной работы необходим, поскольку отражается на эффективности деятельности организации.

Для изучения факторов мотивации, реально воздействующих на поведение сотрудников ООО Санаторий «Старинная Анапа» было принято

решение провести небольшое анкетирование, которое позволит выяснить наиболее доминирующий стимул:

Вопрос 1: Что наиболее важным и ценным является в вашей работе?

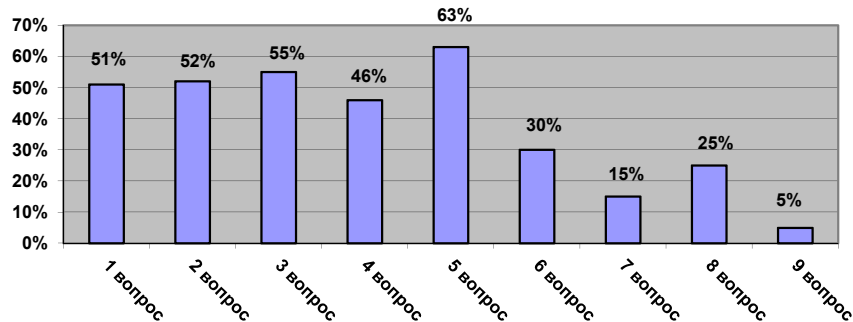


Рисунок 6 - Наиболее важные и ценные факторы в работе сотрудников ООО Санаторий «Старинная Анапа» (%)

1. Перспективы собственного развития, возможность личного и профессионального роста, карьеры.
2. Признание моих успехов и достижений в работе со стороны коллег и руководства.
3. Высокая заработная плата.
4. Возможность самому определять методы и способы решения рабочих заданий, самостоятельно планировать время и усилия на их выполнение.
5. Важная, осмысленная, содержательная и интересная работа, которую я выполняю.
6. Гарантия стабильности, постоянной занятости, социальной защищенности и уверенности в будущем.
7. Хорошие условия труда: близость к дому, нормальные бытовые условия, приемлемый график рабочего времени и т.д.
8. Хорошие отношения с начальством и коллегами, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.

9. Развитая система социальных льгот, пособий и поддержки со стороны санатория.

Как показал анализ проведенного анкетирования, при ответах на вопрос «Что наиболее важным и ценным является в вашей работе?» лидирует выбор «Важная, осмысленная, содержательная и интересная работа, которую я выполняю» (63 %), а «Высокая заработная плата» (55%) находится на втором месте по значимости. Следовательно, можно сказать, что материальные факторы мотивации работников далеко не всегда лидируют, как предполагают руководители компании, и не могут служить единственной формой вознаграждения за труд. Из этого можно сделать вывод, что первичные потребности работников по пирамиде Маслоу удовлетворены.

Вопрос 2: Уровень удовлетворенности различными сторонами работы (доля соответствующих ответов опрошенных респондентов, %).

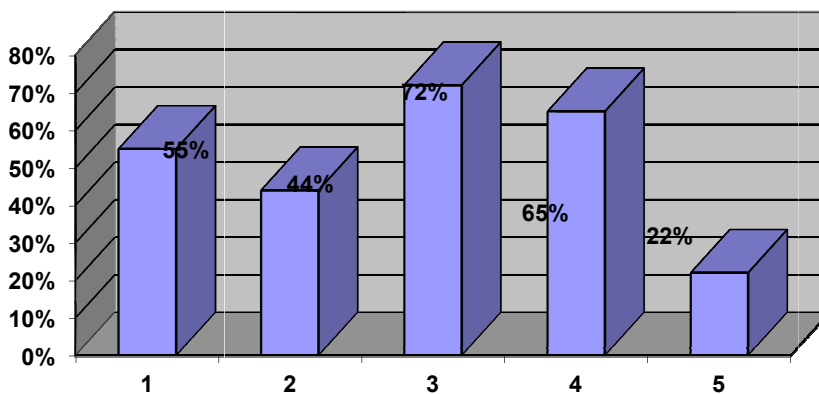


Рисунок 7 - Уровень удовлетворенности различными сторонами работы сотрудников ООО Санаторий «Старинная Анапа» (доля соответствующих ответов опрошенных респондентов, %)

1. заработной платой;
2. разнообразием работы;
3. самостоятельностью в работе;
4. соответствием работы личным способностям;

5. возможностью должностного продвижения.

При обследовании удовлетворенности респондентов различными сторонами работы было выявлено, что большинство из них (22%) не получают возможности продвигаться по служебной лестнице, а также они не удовлетворены разнообразием работы (44%). Если посмотреть со стороны теории Альдерфера, потребности существования у сотрудников санатория удовлетворены.

Вопрос 3: Какие из нижеперечисленных мотивов наиболее сильно побуждают Вас к трудовой деятельности?

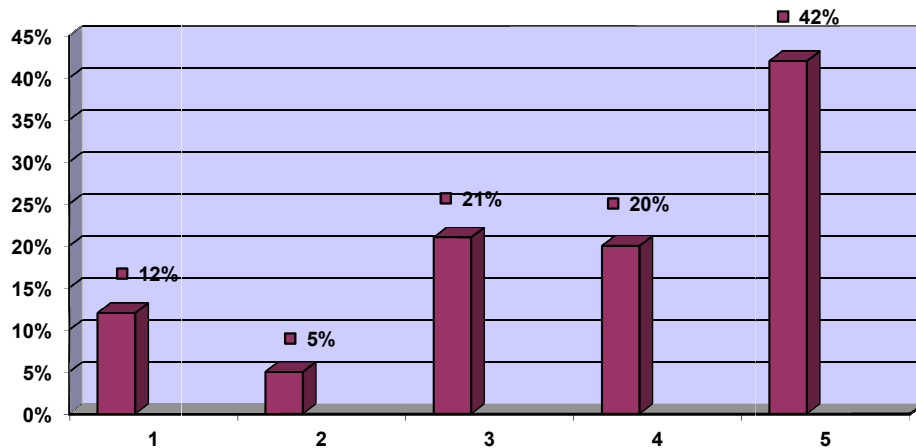


Рисунок 8 - Анализ мотивов наиболее сильно побуждающих сотрудников ООО Санаторий «Старинная Анапа» к трудовой деятельности (%)

1. Обучение на различных курсах, семинарах, тренингах за счет Компании.
2. Желание работать по другой специальности или совмещать профессии, повысив свою квалификацию.
3. Ощущение своей компетентности в профессии.
4. Выполняемая работа дает возможность выразить себя.
5. Потребность успеха (ощущение чувства удовлетворения от выполненной работы).

При ответе на этот вопрос большинство респондентов (42%) отметили такой мотив, побуждающий их к работе, как потребность успеха (ощущение чувства удовлетворения от выполненной работы), на втором месте - ощущение своей компетентности в профессии, а на третьем – выполняемая работа дает возможность выразить себя.

Анализ деятельности предприятия показывает, что на предприятии не каких мероприятия по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов мотивации персонала в последнее время не проводится. Применяются не совершенные методы управления, которые распределения и экономического стимулирования гасят заинтересованность в полном использовании фактически имеющихся резервов, у работников нет заинтересованности в повышении эффективности производства. Низкая эффективность внутрипроизводственных отношений обусловлена также тем, что:

- инициатива и предприимчивость не поощряются, а часто, наоборот пресекаются;
- фонд экономического стимулирования не образуется, а выделяется им из централизованных источников.

В некоторые периоды функционирования предприятия ощущается временный недостаток трудовых ресурсов. Проблема осложняется тем, то дополнительный набор кадров на предприятии не возможен по причине оптимального количества производственного персонала. Таким образом, проблема состоит в том, чтобы эффективным образом и с минимальным объемом затрат смотивировать персонал для переработки в период резкого повышения спроса (в летний период). В настоящий же момент работник слабо заинтересован в повышении результативности функционировании ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Данная экономическая ситуация сложилась в результате неэффективной организации системы мотивации на предприятии, и как следствие, несоответствия затрат работника получаемому материальному

вознаграждению, все это проявляется в существовании понижающего коэффициента при оплате сверхурочного труда, отсутствии связи между заработком работника и финансовым результатом деятельности предприятия и др. Отмеченные проблемы могут быть решены с помощью разработки новой эффективной системы мотивации на предприятии.

Основными слабыми сторонами существующей системы мотивации труда работников ООО Санаторий «Старинная Анапа» так же являются следующие аспекты:

1. В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

2. В некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

3. Оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.

Недостатки системы мотивации персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа» наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на предоставляемые услуги гостеприимства предприятия. В данные периоды коллектив санатория не может обеспечить предоставление услуг в нужном качестве, так как руководству привлечь сотрудников к сверхурочной работе на добровольных началах не удастся, а поиск новых сотрудников для работы на непостоянной основе не представляется рациональным. Соответственно максимального запуска возможных производственных мощностей у предприятия не осуществляется. Эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно лишь при эффективной корректировке системы мотивации персонала.

Целью управления сложившейся экономической ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа» путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования ООО Санаторий «Старинная Анапа» необходимо развивать следующие компоненты мотивации:

1. Развитие организационной культуры предприятия (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм). Основные инструменты: Устав предприятия, открытые принципы руководства и организации предприятия, демократический стиль руководства.

При использовании данного компонента могут быть достигнуты: понимание и признание целей предприятия, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками предприятия.

2. Система участия (участие работников в распределении общего хозяйственного результата, капитале предприятия и развитие сотрудничества). Инструменты: справедливое распределение результатов, участие в капитале, развитие отношений партнерства.

Достигаются такие цели как: установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску.

3. Обслуживание персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа» (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам). Инструменты: безопасность труда, охрана здоровья, создания

условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи.

Достигаемые цели: социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности.

4. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе). Инструменты: делегирование ответственности, добровольное участие в принятии решений.

Достигаемые цели: участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела предприятия.

5. "Job" - факторы (мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности). Инструменты: обогащение труда, расширение зоны труда, ротация.

Достигаемые цели: гибкость при выполнении рабочего задания, понимание производственных взаимосвязей, взаимная ответственность и самостоятельность.

6. Организация рабочего места (оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учётом потребности работников). Инструменты: технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий труда.

Достигаемые цели: удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания.

7. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия). Инструменты: производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе.

Достигаемые цели: информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия.

8. Оценка персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа» (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным

критериям). Инструменты: различные методы оценки результатов труда и возможностей работника.

Достигаемые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

Выводы по второй главе:

Анализ деятельности предприятия показывает, что на предприятии не каких мероприятия по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов мотивации персонала в последнее время не проводится. Применяются не совершенные методы управления, которые распределения и экономического стимулирования гасят заинтересованность в полном использовании фактически имеющихся резервов, у работников нет заинтересованности в повышении эффективности производства. В некоторые периоды функционирования предприятия ощущается временный недостаток трудовых ресурсов.

Основными слабыми сторонами существующей системы мотивации труда работников ООО Санаторий «Старинная Анапа» так же являются следующие аспекты:

1. В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

2. В некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

3. Оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО САНАТОРИЙ «СТАРИННАЯ АНАПА»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления и мотивации персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа»

При разработке системы мотивации ООО Санаторий «Старинная Анапа» необходимо неукоснительно соблюдать следующие основные принципы:

- платить за результат или за успех;
- использовать единые прозрачные правила, регулирующие разницу доходов различных групп и категорий сотрудников;
- управлять ожиданиями сотрудников. Если созданная система мотивации не оправдывает ожидания сотрудников, то она не будет работать;
- конкурировать на рынке труда: компенсационный пакет должен формироваться с учетом предложений ключевых конкурентов.

Основные предложения, сделанные по результатам проведенного исследования, сводятся к следующему.

После того как приняты все принципиальные решения, можно начинать «пилотное» перепроектирование. Пошаговая схема этого процесса предполагает наличие трех этапов.

Этап 1. Описание системы мотивации ООО Санаторий «Старинная Анапа» «как есть».

Основная задача первого этапа - описание существующих на практике полномочий, сфер ответственности и функциональных обязанностей сотрудников с целью подготовки основы для проектирования необходимых изменений. На этом этапе надо:

- проанализировать существующую систему стимулирования (анализ документов и регламентов, описание фактически используемых механизмов расчетов, соотнесение полученных данных и систематизация информации о существующих расхождениях);

- описать функции подразделения и показатели его эффективности;

- описать существующие роли каждого сотрудника в реализации функций подразделения (зоны ответственности, выполняемые работы, результаты, критерии эффективности).

Этап 2. Проектирование целевой модели системы мотивации ООО Санаторий «Старинная Анапа» («как надо»).

В рамках второго этапа разрабатываются основные принципы мотивации сотрудников подразделения. Для этого нужно:

- определить три-четыре среднесрочные бизнес-цели, которые компания планирует достигнуть путем материального стимулирования персонала (рост прибыли, повышение производительности, качества продукции и т. д.);

- разработать целевую модель поведения для каждого сотрудника. Целевая модель должна описывать роль сотрудника в подразделении и выполняемые им функции, степень его ответственности, планируемые результаты и показатели эффективности деятельности;

- определить целевые показатели стимулирования;

- создать соответствующие инструменты стимулирования;

- определить перечень изменений в организационной деятельности подразделения. Часто оказывается, что необходимо пересмотреть порядок взаимодействия сотрудников и перераспределить ответственность.

Этап 3. Моделирование и настройка новой системы мотивации ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Основная задача третьего и заключительного этапа - выявить и устранить все неточности, допущенные в процессе разработки новой

системы стимулирования. Для этого необходимо выполнить следующие шаги:

1. Пересчитать заработную плату сотрудников за истекший период (месяц, год) с использованием принципов, механизмов и элементов новой системы стимулирования. Это позволит конкретизировать механизмы стимулирования до конкретных формул расчета премии.

2. Рассчитать зарплату сотрудников на будущий период с использованием запланированных показателей деятельности. Проведенные расчеты позволяют оценить уровень адекватности системы и при необходимости скорректировать ее.

3. Закрепить новые механизмы стимулирования во внутрифирменном нормативном документе, отвечающем требованиям трудового и налогового законодательства.

4. Определить план перехода на новую систему стимулирования. При «пилотном» внедрении новой системы в одном из подразделений иногда используется бесступенчатый переход, то есть единовременный перевод всех сотрудников подразделения на новую систему стимулирования. Однако даже в рамках одного подразделения такое внедрение, скорее всего, приведет к крайне нежелательным социальным последствиям. Поэтому более предпочтительным является постепенный переход. При таком переходе в течение двух-трех месяцев проводится адаптация новой системы: выплаты сотрудникам осуществляются в соответствии со старой системой стимулирования, но параллельно предоставляется расчет в соответствии с принципами и механизмами новой системы.

5. Реализовать план перехода на новую систему стимулирования (пилотное внедрение). На этом этапе происходит проверка работоспособности новых механизмов стимулирования и их оперативная корректировка. Грамотное информирование сотрудников о ходе пилотного внедрения позволяет значительно смягчить сопротивление изменениям при широкомасштабном внедрении.

Если выбранное для «пилотного» внедрения подразделение или группа персонала является в компании единственной (например, отдел маркетинга или бухгалтерия), то проект перепроектирования может считаться завершенным и необходимо через некоторое время только оценить эффективность новой системы стимулирования;

Однако в большинстве случаев за «пилотным» внедрением следует тиражирование новой системы на другие аналогичные подразделения и группы. Особенно актуальным такое полномасштабное внедрение является для территориально распределенных и вертикально интегрированных компаний.

Можно выделить несколько основных рекомендаций, соблюдение которых позволит создать эффективную систему мотивации ООО Санаторий «Старинная Анапа»:

1. Четкое понимание целей, которых планируется достичь. Нужно четко понимать, зачем мы мотивируем людей, от этого будет зависеть вся система мотивации.

2. Создание системы, понятной как разработчикам, так и тем, кого она должна мотивировать на эффективный труд. Для того, чтобы сделать систему мотивации эффективной и действительно понятной всем, должна быть создана рабочая группа, с обязательным привлечением ключевых сотрудников и руководителей подразделений, по вопросам разработки системы мотивации. Должны проводиться опросы сотрудников, руководителям отделов предоставлять на рассмотрение проекты схем мотивации и т. д.

3. Мотивирующий фактор должен быть существенным, то есть премия должна быть значима для сотрудника.

4. Вознаграждение выплачивается сразу после достижения поставленных целей.

5. Доброжелательные и комфортные для сотрудников отношения в коллективе. По итогам исследования ряда российских компаний было выявлено, что сотрудники компании, в которой существуют комфортные в

эмоциональном плане условия для работы, не переходят в другие компании, где среда менее дружелюбна, если разница в заработной плате не превышает 30%. Это подчеркивает важность нематериального стимулирования, которое позволяет сэкономить значительные средства.

6. Ограниченный экспериментальный срок. Если система мотивации не будет работать, нужно иметь возможность ее скорректировать или вообще от нее отказаться. Не нужно объявлять сотрудникам, что реализуется экспериментальный проект. Просто указывается срок, на который вводятся новые мотивационные инструменты. Если созданная система стимулирования сотрудников хорошо себя зарекомендует, то всегда можно продлить срок ее действия.

7. Формирование новой корпоративной культуры, в которой умения «слушать и принимать решения» будут не менее необходимыми навыками руководителя, чем «отдавать приказы и добиваться их выполнения».

Каждый из этих пунктов может быть поводом для отдельной дискуссии, потому что в новом менеджменте в современных организациях все ставится с ног на голову — почти в буквальном смысле.

Создание системы мотивации в организации индустрии гостеприимства должно сводиться, таким образом, к подготовке руководителей, способных мыслить по-новому и руководить творческими людьми, а не бездушными запрограммированными механизмами.

Истоки большинства проблем в организациях могут быть в конечном итоге обнаружены в людях.

Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае следует добиваться улучшения работы, потому что данная слабость с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

Таким образом, работа по управлению мотивации персонала – есть важный и просто необходимый фактор стабильного функционирования предприятия и его динамичного развития.

При чём эта работа должна заключаться не только в планировании найма нужных сотрудников, но и в планировании их обучения, карьерного роста, в разработке методов правильной мотивации и стимулирования.

В целом же грамотная работа в этом направлении способна максимизировать результативность труда сотрудников фирмы, и тем самым принести компании дополнительные преимущества перед конкурентами, дать толчок к новым завоеваниям на рынке.

Чтобы избежать типичных ошибок, процесс разработки системы мотивационного стимулирования не должен быть волюнтаристским и отражать представления лишь одного – двух руководителей, отвечающих за эту работу. Разработка системы стимулирования персонала должна проводиться с помощью специальных методов и основываться на объективном анализе ситуации как внутри организации, так и на рынке труда.

Сочетание комплекса материальных стимулирующих воздействий и нематериального управления персоналом в ООО Санаторий «Старинная Анапа» является оптимальным вариантом системы мотивации, а основными принципами любой системы материального стимулирования должны быть понятность и простота. Должна существовать определенная система поощрений и привилегий и это не только деньги. Для человека важно то, как он может зарабатывать деньги, а не получать. Ему интересна система не закрытая, а открытая. Когда человек знает правила игры в компании, когда он знает, что он может расти, сколько будет зарабатывать, какие у него будут преимущества в жизни, чего он должен достичь для того, чтобы получить эти преимущества, он чувствует себя более свободным. И он способен достигать ошеломляющих результатов, он готов выкладываться на 100%.

Система материальной заинтересованности должна выстраиваться как система инвестирования в качество рабочей силы.

Это внутренняя система игры в санатории: как человек может прийти в компанию, до каких высот он может вырасти, как это будет здорово на больших высотах.

Что касается нематериального стимулирования, то основным направлением работы здесь является совершенствование бытовых условий для персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа», повышение комфорта на рабочем месте. Внесение разнообразия в трудовую деятельность сотрудников, повышение общности сотрудников с предприятием.

В заключение хотелось бы отметить, что перепроектирование и корректировка системы мотивации - процесс если не непрерывный, то, по крайней мере, циклический. Компании постоянно развиваются, меняется их рыночное окружение, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы стимулирования неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически мониторить работоспособность системы стимулирования и ее соответствие целям и задачам бизнеса. Тогда процесс перепроектирования будет носить плановый, а не экстренный характер.

Поэтому одним из предложений стало бы предложение о разработке и утверждении документа - Программы, регулирующей систему мотивации предприятия. Этот документ полезен как сотрудникам отдела работы с персоналом, так и самим работникам, которые будут четко знать, на какие льготы и привилегии они могут претендовать.

Особого внимания должны заслуживать те пункты Программы, которые касаются развития молодежной политики. Работа с молодежью очень важна, т.к. именно эти люди будут отвечать за судьбу компании, им будет доверен созданный технологический и интеллектуальный потенциал.

Программа должна так же предусматривать повышение эффективности системы непрерывного обучения персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа». Мотивация дополнительным обучением должна дополнительно стимулировать сотрудников.

Именно с этой целью в Программу повышения эффективности использования человеческих ресурсов должны быть включены такие мероприятия, как проведение видеоконференций, «круглых столов» и личных встреч первых руководителей с сотрудниками подразделений. По предложению руководителей необходимо проводить мониторинги удовлетворенности персонала работой, в ходе которых каждый сотрудник сможет выразить свое отношение к проводимой кадровой политике и внести свои предложения по совершенствованию системы управления персоналом и других направлений деятельности предприятия.

Внедрение сделанных рекомендаций, на наш взгляд, позволит повысить производительность труда и снизить демотивационные настроения сотрудников ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Современная концепция развития производства заключается в том, что максимальная производительность, качество, конкурентоспособность, могут быть достигнуты только при участии каждого работника в совершенствовании производственного процесса первоначально на своем рабочем месте, а в перспективе на предприятии в целом.

В последнее время все большее развитие как в теории, так и на практике получает мотивация руководителей с помощью переменной или изменяемой части оплаты труда. Это вызвано рядом причин и обстоятельств, сложившихся в глобальной экономике, экономике стран, экономике предприятий. Определяемая большинством компаний стратегия развития, основанная на стоимости бизнеса, привела к созданию мотивационных систем, позволяющих руководителям ориентироваться в управлении компанией. Интернационализация бизнеса, поглощение и слияние компаний

из разных стран выявляют несоответствие уровня оплаты труда высшего звена и заставляют компании перестраивать свои системы мотивации.

Спрос на рынке труда на руководителей высшего звена диктует собственникам компаний необходимость внедрения такой системы оплаты, которая заинтересовала бы высококвалифицированных менеджеров. При этом проблема «собственник-менеджер» получает дополнительные варианты для своего разрешения. Дальнейшее развитие мотивации стало возможным в условиях «новой» экономики в России. Молодые руководители предприятий стремятся с помощью мотивационных систем заработать капитал и стать в дальнейшем независимыми. Не последнюю роль в развитии мотивации играют и стимулы экономического характера: в зависимости от действующего законодательства возможны оптимизация налогов, изменение структуры издержек.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Нами был проведен анализ существующей системы управления и мотивации персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа» и были выявлены основные показатели, характеризующие ее состояние.

Показатели оборота:

1) Коэффициент приема кадров определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период P_n , к среднесписочной численности работников за тот же период P .

$$K_{n.k.} = \frac{P_n}{P} \times 100\% \quad (1)$$

2) Коэффициент выбытия кадров определяется отношением количества работников, уволенных по различным причинам за данный период $P_{ув.}$ к среднесписочной численности работников за тот же период P :

$$K_{в.к.} = \frac{P_{ув.}}{P} \times 100\% \quad (2)$$

3) Коэффициент текучести. Трудовой коллектив по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он все время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие. Изменения такого рода характеризуются текучестью кадров. Коэффициент текучести кадров определяется делением численности работников предприятия (цеха, участка), вышедших или уволенных за данный период $P_{ув.}$, на среднесписочную численность за тот же период P (в %):

$$K_{т.к} = \frac{P_{ув.}}{P} \times 100\% \quad (3)$$

4) Коэффициент стабильности кадров $K_{с.к}$ рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях. Коэффициент стабильности определяется:

$$K_{с.к} = 100\% - K_{т.к} \quad (4)$$

Для осуществления производственно-хозяйственной деятельности на каждом предприятии должна быть рабочая сила, которая образует понятие кадры или трудовые ресурсы.

В 2019 г. численность рабочих составляла: на начало периода: 60 чел.; на конец периода – 67 чел.; принято – 26 чел.; уволено – 19 чел.

В 2020 г. численность рабочих составляла: на начало периода: 67 чел.; на конец периода – 72 чел.; принято – 22 чел.; уволено – 17 чел.

Рассчитаем:

1). Коэффициент численности рабочих:

$$K_{ч.раб.2019} = (60/67) * 100 = 89,5 \%$$

$$K_{ч.раб.2020} = (67/72) * 100 = 93,1 \%$$

Коэффициент численности рабочих увеличился в 2020 г. на 93,1 %.

2). Коэффициент приема. Коэффициент приема кадров $K_{п.к}$ (%) определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период P_n , к среднесписочной численности работников за тот же

период Р.

$$K_{n.к.} = \frac{P_n}{P} \times 100\% \quad (5)$$

$$K_{пр.2019} = (19/67) * 100 = 28,3 \%$$

$$K_{пр.2020} = (17/72) * 100 = 23,6 \%$$

По отчету приняли в 2019 году 19 человек, при этом коэффициент приема равен 28,3%, а в 2020 году – 17 человек, при этом коэффициент равен 23,6%

4). Коэффициент выбытия.

Коэффициент выбытия кадров $K_{в.к.} (\%)$ определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период $P_{ув.}$, к среднесписочной численности работников за тот же период Р:

$$K_{в.к.} = \frac{P_{ув.}}{P} \times 100\% \quad (6)$$

$$K_{в.к.2019} = (26/67) * 100 = 38,8 \%$$

$$K_{в.к.2020} = (22/72) * 100 = 30,5 \%$$

По отчету в 2019 году выбыло 26 человек, коэффициент выбытия при этом равен 38,8 %, в 2020 году – 22 человека, коэффициент – 30,5 %.

5). Коэффициент текучести.

Трудовой коллектив по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он все время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие. Измененбие такого рода характеризуются текучестью кадров. Коэффициент текучести кадров $K_{т.к.}$ определяется делением численности работников предприятия (цеха, участка), выбывших или уволенных за данный период $P_{ув.}$, на среднесписочную численность за тот же период Р (в %):

$$K_{m.k} = \frac{P_{y6.}}{P} \times 100\% \quad (7)$$

$$K_{T.2019} = (26/60) * 100 = 43,3 \%$$

$$K_{T.2020} = (22/67) * 100 = 32,8 \%$$

По отчету было уволено по собственному желанию в 2019 году 26 человек, при этом коэффициент текучести составил 43,35 %, в 2020 году – 22 человека, что составило – 32,8%.

б). Коэффициент стабильности.

Коэффициент стабильности кадров $K_{c.k}$ рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях. Коэффициент стабильности определяется:

$$K_{c.k} = 100\% - K_{m.k} \quad (8)$$

$$K_{c.k.от.} = 100 - 32,8 = 67,2 \%$$

Коэффициент стабильности по отчету составил 67,2 %.

По результатам проведенных расчетов и полученных показателей можно сделать вывод о том, что совершенствование системы управления и мотивации персонала в ООО Санаторий «Старинная Анапа» крайне необходимо.

Применение предложенных рекомендаций в ООО Санаторий «Старинная Анапа» эффективно так, как они способны осуществить духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации, будут способствовать предотвращению увеличения текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе проведенного исследования мы пришли в следующим выводам.

ООО Санаторий «Старинная Анапа» расположен в центре города-курорта Анапа, в непосредственной близости к морю, по адресу: ул. Набережная, 2.

Богатая оздоровительная база ООО Санаторий «Старинная Анапа» позволяет предоставлять взрослым и детям (от 3-х лет) медицинские услуги, соответствующие профилю санатория.

В управлении персоналом ООО Санаторий «Старинная Анапа» применяются следующие группы методов:

1. Административно - организационные методы управления:
2. Экономические методы управления:
3. Социально-психологические методы управления:

Стиль руководства является коллегиально-директивный. При таком стиле руководства организаторские качества являются высокими, а также на высоком уровне и морально-психологическое общение руководителя, что также благотворно сказывается на климате ООО Санаторий «Старинная Анапа», а значит и в некоторой степени и на самом обслуживании клиентов.

Анализ деятельности предприятия показывает, что на предприятии ни каких мероприятий по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов мотивации персонала в последнее время не проводится. Применяются не совершенные методы управления, которые распределения и экономического стимулирования гасят заинтересованность в полном использовании фактически имеющихся резервов, у работников нет заинтересованности в повышении эффективности производства. Низкая эффективность внутрипроизводственных отношений обусловлена также тем, что:

– инициатива и предприимчивость не поощряются, а часто, наоборот пресекаются;

– фонд экономического стимулирования не образуется, а выделяется им из централизованных источников.

Основными слабыми сторонами существующей системы мотивации труда работников ООО Санаторий «Старинная Анапа» так же являются следующие аспекты:

4. В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

5. В некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

6. Оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.

Недостатки системы мотивации персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа» наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на предоставляемые услуги гостеприимства предприятия. В данные периоды коллектив санатория не может обеспечить предоставление услуг в нужном качестве, так как руководству привлечь сотрудников к сверхурочной работе на добровольных началах не удастся, а поиск новых сотрудников для работы на непостоянной основе не представляется рациональным.

Эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно лишь при эффективной корректировке системы мотивации персонала.

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования ООО Санаторий «Старинная Анапа» необходимо развивать следующие компоненты мотивации:

1. Развитие организационной культуры предприятия.

При использовании данного компонента могут быть достигнуты: понимание и признание целей предприятия, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками предприятия.

2. Система участия.

Достигаются такие цели как: установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску.

3. Обслуживание персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа» (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам).

Достижимые цели: социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности.

4. Привлечение персонала к принятию решений.

Достижимые цели: участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела предприятия.

5. "Job" - факторы (мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности).

Достижимые цели: гибкость при выполнении рабочего задания, понимание производственных взаимосвязей, взаимная ответственность и самостоятельность.

6. Организация рабочего места (оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учётом потребности работников).

Достижимые цели: удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания.

7. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия).

Достижимые цели: информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия.

8. Оценка персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа» (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям).

Достижимые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

Можно выделить несколько основных рекомендаций, соблюдение которых позволит создать эффективную систему мотивации ООО Санаторий «Старинная Анапа»:

1. Четкое понимание целей, которых планируется достичь. Нужно четко понимать, зачем мы мотивируем людей, от этого будет зависеть вся система мотивации.

2. Создание эффективной системы мотивации, понятной как разработчикам, так и тем, кого она должна мотивировать на эффективный труд.

3. Мотивирующий фактор должен быть существенным, то есть премия должна быть значима для сотрудника.

4. Вознаграждение выплачивается сразу после достижения поставленных целей.

5. Доброжелательные и комфортные для сотрудников отношения в коллективе.

6. Формирование новой корпоративной культуры, в которой умения «слушать и принимать решения» будут не менее необходимыми навыками руководителя, чем «отдавать приказы и добиваться их выполнения».

Внедрение сделанных рекомендаций, на наш взгляд, позволит повысить производительность труда и снизить демотивационные настроения сотрудников ООО Санаторий «Старинная Анапа».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30.12.2001 №197 ФЗ [принят Гос. Думой Фед. Собр. РФ 21.12.2001] (ред. от 09.03.2021)
2. Абрамов, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. Учебное пособие / В.В. Абрамов. – М.: Финансы и статистика, 2016. –544с.:ил.
3. Армстронг, Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия» / Майкл. Армстронг.- Ростов-на-Дону: «Феникс», 2018.-512с.
4. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом : Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017.-423с.
5. Виноградов, П.А. Менеджмент туризма: основы менеджмента. Учебник / П.А. Виноградов, В.А. Квартальнов, И.В. Зорин. – М.: Финансы и статистика, 2017.– 227с.
6. Волошин, Н.И. Менеджмент туризма: туризм, как объект управления: Учебник / Н.И. Волошин, Н.В. Исаева. – М.: Финансы и статистика, 2018. -302 с.
7. Гари, Деслер. Управление персоналом. Перевод с англ. / Деслер Гари. – М.: «Издательство БИНОМ», 2016.-432 с.
8. Герчиков, И.Н. Менеджмент: Учебник 3-е изд. / И.Н. Герчиков. - М.: ЮНИТИ, 2018. -50с.
9. Гуляев, В.Г. Новые информационные технологии в туризме / В.Г. Гуляев. – М.: «Издательство ПРИОР», 2018.-144с.
10. Гуляев, В.Г. Туристские перевозки (документы, правила, формуляры, технология) / В.Г. Гуляев. – М.: Финансы и статистика, 2019.-368 с.
11. Дехтярь, Г.М. Лицензирование и сертификация в туризме: Учеб. Пособие / Г.М. Дехтярь. – М.: Финансы и статистика, 2017.-256с.

12. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 4-е изд. / А.П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2016.-720с.
13. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулаков, С.А. Сухарев. - М.: Изд-во Рос. экон. Акад. Екатеринбург: Деловая книга, 2017.-232с.
14. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: 2017.-416с.
15. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, Н.И. Рогачева. – М.: Центр, 2018.-432 с.
16. Зорин, И.В. Менеджмент туризма: Туризм и отраслевые системы: Учебник / И.В. Зорин, А.И. Зорин, Г.А. Ирисова. – М.: Финансы и статистика, 2016.-272с.
17. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2017.-415с.
18. Ильенкова, С.Д. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.-327 с.
19. Ильенкова, С.Д. Мотивация персонала/ С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2019.-327с.
20. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы. Учебное пособие. -СПб.: Питер, 2016.- 512 с.
21. Капустин, Л.М. Управленческое консультирование для руководителей / Л.М. Капустин. – СПб.: «Издательский дом». «Бизнес-пресса», 2016.-160с.
22. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов / Н.Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ, 2019.-407с.
23. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник / Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2017.- 432 с.
24. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение. Учеб. пособие для вузов / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 2018.-472с.

25. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента -2-е изд. / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. - СПб.: Издательство ОЛВИС, 2017.-192с.
26. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Е.В. Маслов.-М.: 2018.-312 с.
27. Мескон, М.Х. Основы менеджмента. Пр. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт. – М.: Дело,2016.-704с.
28. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студентов высших учебных заведений / В.В.Музыченко. – М.: Изд. центр «Академия», 2017. – 528с.
29. Парахина, В.Н. Основы теории управления: Учеб. Пособие / В.Н. Парахина, Л.И. Ушвецкого. – М.: Финансы и статистика, 2018.-560с.
30. Пилипенко, Н.Н. Основы менеджмента: Структурно-логические схемы / Н.Н. Пилипенко, Е.Л. Татарский. – М.: Издательство – книготорговый центр «Маркетинг», 2016.-56с.
31. Система мотивации персонала на предприятии / Лазарев С. // Мотивация и оплата труда. 2017. № 3.
32. Управление процессом мотивации. Практическое использование теорий мотивации / Соколова М. // Мотивация и оплата труда. 2016. № 3.

ПРИЛОЖЕНИЕ

АНКЕТА

Уважаемый сотрудник! Вашему вниманию представлена анкета, содержащая несколько вопросов, связанных с мотивацией персонала на вашем предприятии. Выберите тот вариант (обведите в кружок или поставьте галочку), который наиболее подходит именно Вам. Заполнение анкеты не займёт у Вас много времени. Заранее благодарны за ответы!

Вопрос 1: Что наиболее важным и ценным является в вашей работе?

1. Перспективы собственного развития, возможность личного и профессионального роста, карьеры.
2. Признание моих успехов и достижений в работе со стороны коллег и руководства.
3. Высокая заработная плата.
4. Возможность самому определять методы и способы решения рабочих заданий, самостоятельно планировать время и усилия на их выполнение.
5. Важная, осмысленная, содержательная и интересная работа, которую я выполняю.
6. Гарантия стабильности, постоянной занятости, социальной защищенности и уверенности в будущем.
7. Хорошие условия труда: близость к дому, нормальные бытовые условия, приемлемый график рабочего времени и т.д.
8. Хорошие отношения с начальством и коллегами, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.
9. Развитая система социальных льгот, пособий и поддержки со стороны санатория.

Вопрос 2: Уровень удовлетворенности различными сторонами работы (доля соответствующих ответов опрошенных респондентов, %).

1. заработной платой;
2. разнообразием работы;
3. самостоятельностью в работе;
4. соответствием работы личным способностям;
5. возможностью должностного продвижения.

Вопрос 3: Какие из нижеперечисленных мотивов наиболее сильно побуждают Вас к трудовой деятельности?

1. Обучение на различных курсах, семинарах, тренингах за счет Компании.
2. Желание работать по другой специальности или совмещать профессии, повысив свою квалификацию.
3. Ощущение своей компетентности в профессии.
4. Выполняемая работа дает возможность выразить себя.
5. Потребность успеха (ощущение чувства удовлетворения от выполненной работы).