



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 № 3 от «16» 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 МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОЙ СФЕРЫ»**

Выполнил(а) студент(ка)  
4 курса группы 17-ГД-А  
очной формы обучения  
направления подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»  
 Хечоян Тигран Оганнесович

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
 Стародуб Ксения Александровна

Анапа, 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОЙ СФЕРЫ .....	5
1.1 Особенности мотивации персонала.....	5
1.2 Основные аспекты организации и функционирования теории мотивации .....	10
1.3 Управление мотивацией персонала предприятия гостиничной сферы..	17
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИЙ ПЕРСОНАЛА В ООО САНАТОРИИ «ВИТА» .....	26
2.1 Анализ хозяйственной деятельности ООО санатория «Вита».....	26
2.2 Анализ составляющих действующей мотивации персонала ООО санатория «Вита».....	33
ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО САНАТОРИЯ «ВИТА» .....	44
3.1 Основные направления по совершенствованию системы мотивации персонала ООО санатория «Вита» .....	44
3.2 Эффективность разработанных предложений .....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	58
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	61

## ВВЕДЕНИЕ

Работа в сфере гостеприимства – это психологический труд, в котором мотивация важна как нигде. Создание комфортной среды в гостинице – одна из основных задач бизнеса, причем удобно должно быть не только гостям, но и персоналу. Сотрудник, с радостью приходящий на свое рабочее место, принесет намного больше пользы общему делу, чем приходящий с неохотой. Мотивация к труду и связанное с этим состояние организационной культуры - значимые факторы успеха любой организации, особенно организации индустрии гостеприимства, которые в большой степени зависят от эффективности отношений обслуживающего персонала и клиента.

Однако основной проблемой многих предприятий индустрии гостеприимства является недостаточно высокий уровень трудовой мотивации персонала, вследствие чего не обеспечиваются необходимые показатели экономической деятельности и уровень конкурентоспособности этих предприятий.

Актуальность исследования определяется тем, что в условиях роста спроса и предложения на гостиничные услуги объективной необходимостью является совершенствование системы мотивации персонала предприятий гостиничной сферы для обеспечения высоких показателей их экономической деятельности и конкурентоспособности.

Объектом исследования является предприятие ООО санаторий «Вита».

Предметом исследования является система мотивации персонала санатория «Вита».

Цель исследования – разработать направлений совершенствования системы мотивации персонала санатория «Вита».

Задачи исследования:

1. Исследовать основные направления системы мотивации персонала предприятия гостиничной сферы.

2. Проанализировать хозяйственную деятельность ООО санатория «Вита».

3. Провести анализ существующей системы мотивации персонала в ООО санатории «Вита».

4. Сформировать направления по совершенствованию системы мотивации персонала ООО Санатория «Вита».

5. Обосновать эффективность разработанных предложений.

Гипотеза исследования. Разработка направлений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО Санатория «Вита» является необходимым условием дальнейшего эффективного функционирования организации.

Методы исследования: теоретические (от абстрактного - к конкретному, от частного к общему, от простого к сложному, анализ и синтез, обобщение и систематизация), эмпирические (наблюдение, измерение, сравнение и анализ продуктов деятельности) и методы математической статистики.

Теоретическую базу исследования составляют труды ученых и практиков, занимающихся научными и научно-практическими исследованиями в области мотивации персонала: А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, М. Грачёв, А. Егошин, Дж. Боуэн, Н. Хромовских, С. Сурков, В. Шаховой, С. Шапиро и др.

Структура работы состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложения.

# ГЛАВА 1 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОЙ СФЕРЫ

## 1.1 Особенности мотивации персонала

Сегодня для эффективной деятельности фирме требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Эти качества работника невозможно обеспечить с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению и своих личных целей, и целей всей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом организации, поскольку именно она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации, соединение интересов каждого работника и организации в целом – главная задача управления персоналом. Изменение содержания труда в условиях перехода к рыночным отношениям, повышение уровня образования и социальных ожиданий работников усилило значение мотивации как функции менеджмента, усложнило содержание этого вида управленческой деятельности [16]. Что же представляет собой мотивация и как она влияет на организационное поведение? Рассмотрим несколько определений мотивации, которые предлагают различные источники, и выберем наиболее приемлемый на наш взгляд.

Мотивация – это процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов [5].

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [11].

Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [6].

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [8].

На наш взгляд, определение мотивации, которое предлагает М.В. Грачёв, наиболее приемлемо, поскольку в процессе выполнения работником того или иного задания необходимо, чтобы был достигнут наиболее положительный эффект для организации. В то же время, для того, чтобы работник выполнял свои обязанности как можно лучше, необходимо, чтобы в первую очередь удовлетворялись его личные потребности.

Существуют различные способы мотивации персонала [5]:

- нормативная мотивация – побуждение человека к определённом поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, информирования, психологического заражения и т.п.;

- принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе уменьшить степень удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

- стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью различных благ – стимулов, побуждающих работников к определённом поведению.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив представляет собой осознанное внутреннее побуждение личности к определённом поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей. Иными словами, мотив – это то, что вызывает определённые действия человека, это его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей

человека. Потребности определяются как нужда в чём-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. Таким образом, под потребностью понимается нехватка чего-то, вызывающая у человека состояние дискомфорта. Потребности могут быть естественными (в пище, воде и т.п.) и социальными (в признании, славе); врождёнными (в общении) и приобретёнными (в обучении); первичными (в факторах, обеспечивающих выживаемость) и вторичными (в условиях развития личности); материальными и нематериальными.

Выделяют три уровня удовлетворения потребностей [5]:

- минимальный, обеспечивающий выживание;
- нормальный, поддерживающий у работника способность с должной отдачей трудиться и отражающийся в потребительском бюджете;
- уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения.

Процесс мотивации можно разбить на четыре основных этапа:

- 1) Возникновение потребности (голод, жажда, желание получить образование и т.д.).
- 2) Разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей (купить пищу или пообедать в кафе; поступить в вуз или заняться самообразованием и т.д.).
- 3) Определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий (быстро или медленно действовать, найти средства, определить пути действия, анализ альтернатив, выбор решения и т.п.).
- 4) Удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

Таким образом, простая модель процесса мотивации имеет всего три элемента: потребности, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру, которая достаточно стабильна, но поддаётся целенаправленному формированию, например в процессе воспитания. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов. На мотивацию работника влияют [25]:

- его индивидуальные качества и усилия по самомотивации;
- задача, которую ставит руководитель;
- характер руководства (способности руководителя, его стиль и т.д.);
- коллектив, в котором трудится работник;
- вся организация с её структурами и корпоративной культурой;
- общество, которое определяет общую трудовую атмосферу, ценности и нормы.

Важным моментом является правильный выбор организационной формы мотивационного воздействия на работника, которая включает в себя тип, характеристику и метод выработки воздействия. По типу воздействия выделяют: непосредственное воздействие, постановку задачи и создание стимулирующей ситуации.

Поставив задачу, предоставив работнику возможность самому найти наиболее эффективные пути её решения, стимулируя его инициативу, можно добиться гораздо более высоких результатов, нежели прямым распоряжением или инструктированием.

В характеристике воздействия очень важен временной аспект определения периода воздействия, его долговременности. Воздействие может носить характер долгосрочный и краткосрочный, периодически повторяющийся и разовый, единичный, стратегический (перспективный), и тактический (текущий).

К долгосрочным типам воздействия, носящим стратегический характер, можно отнести планирование трудовой карьеры, учёт выслуги лет, обеспечение системы пожизненного найма, проведение политики личного



участия работников в принятии решений, постоянно действующие надбавки к заработной плате (в том числе за качество) и т.п.

Общая схема механизма мотивации приведена на рисунке 1 [15].



Рисунок 1 - Механизм мотивации персонала

Методы демократического воздействия рождают уверенность работника в себе и доверие к фирме, где он работает, служат созданию общей корпоративной культуры. Краткосрочные воздействия обычно менее сложны, и их влияние на кадровую политику предприятия менее заметно. Вместе с тем, в качестве стимулирующих средств они, безусловно, оказывают влияние на развитие способностей личности, мотивацию трудовой деятельности. К краткосрочным типам воздействия можно отнести, например, предоставление работнику кредита, материальной помощи, продажу ему автомобиля со скидкой, оплату счетов по медицинскому обслуживанию, оплату транспортных расходов, специальные разовые премии и т.п.

Методы выработки воздействия могут быть единоличными, коллегиальными и коллективными. Единоличные решения принимаются быстро, но могут вызывать многочисленные возражения исполнителей вплоть до молчаливого бойкотирования их исполнения. Процедура принятия коллективных решений длительна, нередко сложна, часто требует сбора подписей, но в результате их исполнение осуществляется быстро и гладко, так как все работники уже успели осознать необходимость трудовых действий и расписались в готовности их выполнять. Нередко, правда, такие решения носят компромиссный характер [3].

Таким образом, можно сделать вывод, что механизм мотивации сложен и неоднозначен. При разработке системы мотивации на предприятиях, работающих в сфере услуг, должна применяться мотивация как работников, непосредственно оказывающих услуги, так и потребителей услуг.

## **1.2 Основные аспекты организации и функционирования теории мотивации**

Современные теории мотивации отражают прагматические модели мотивации. Они делятся на три категории: содержательные, процессуальные и теории, в основе которых лежит специфическая картина работника - человека. Существует большое количество различных теорий мотивации, которые имеют не только научное, но и практическое значение.

Содержательные теории мотивации (Маслоу, Мак-Клеланда, Герцберга) делают основной упор на определение перечня и структуры потребностей (внутренних побуждений) людей, которые заставляют последних поступать так, а не иначе.

В современных процессуальных теориях мотивации также предполагается мотивирующая роль потребностей, однако сама мотивация рассматривается с позиции того, что же заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей. Основными процессуальными

теориями являются теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера [22].

Рассмотрим содержательные теории мотивации.

Автором самой распространённой концепции трудовой мотивации является Абрахам Маслоу, который, с одной стороны, признавал множество различных потребностей, а с другой – разделил их на пять основных категорий:

1) Физиологические потребности – в пище, дыхании, физических движениях, одежде, жилище, отдыхе, воспроизводстве рода.

2) Потребности безопасности и уверенности в будущем – безопасность существования, стабильность условий жизнедеятельности, гарантированность занятости, уверенность в удовлетворении физиологических потребностей.

3) Социальные потребности – в принадлежности, привязанности к коллективу, поддержке, в чувстве социального взаимодействия.

4) Потребности в уважении (эгоистические) включают потребности в самоуважении, уверенности в себе, признании, достижении, одобрении.

5) Потребность самовыражения – полная реализация потенциала, творчество.

Для менеджера теория Маслоу даёт глубокое понимание механизмов мотивации поведения человека. Графически иерархия потребностей Маслоу изображена на рисунке 2 [34].



Рисунок 2 - Иерархия потребностей А. Маслоу

Мак-Клеланд, автор содержательной теории мотивации, считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха, причастности.

Под потребностью власти Мак-Клеланд понимал потребность человека проявлять своё влияние на других людей, а не тиранию или авантюризм. Он считал, что высокий уровень потребностей во власти в сочетании с социальной зрелостью является базой для хорошего управления. Графически теория Мак-Клеланда представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Теория Мак-Клелланда

Герцбергом на основании исследований выделяются две группы факторов, определяющих отношение работника к труду. Первая получила название «гигиенические», или «внешние», вторая – «мотиваторы», или «внутренние» [26].

Основной практический вывод из концепции Герцберга состоял в необходимости уделять большее внимание факторам – «мотиваторам» и прежде всего содержанию самого труда. С этой целью предлагалось совершенствовать формы организации труда – «обогащать труд».

Сторонники концепции «обогащения труда» пытались дать характеристику труду, позволяющим наилучшим образом удовлетворить потребности работников в содержательности труда. По их мнению, содержание труда должно отличаться разнообразием, автономностью, необходимой связью с другими работниками, необходимым

образовательным и квалификационным уровнем, ответственностью, значимостью.

Далее рассмотрим процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации основываются на анализе человеческих потребностей и связанных с ними факторов, определяющих поведение людей. Попытки удовлетворения потребностей часто являются неосознанными. Мотивацию же следует рассматривать как вероятностный процесс, так как то, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого воздействия в другое время или на другого человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого воздействия в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Позднее учёные пришли к выводу, что для объяснения механизма мотивации необходимо учитывать многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Эти требования были учтены при создании процессуальных теорий мотивации [21].

Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение определяется не только ими, что человек принимает осознанное решение относительно своего поведения.

Существует три основные процессуальные теории мотивации:

- теория ожиданий;
- теория справедливости;
- модель мотивации Портера-Лоулера.

Знание теории ожидания может оказать менеджерам помощь при усилении мотивации работников.

Во-первых, предполагаемое вознаграждение должно соответствовать потребностям сотрудников. Поэтому сначала руководитель должен узнать потребности работников, а затем определять вознаграждение.

Во-вторых, должно быть установлено твёрдое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. При этом вознаграждение следует давать только за эффективную работу.

В-третьих, необходимо формировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчинённых, и внушать им, что они могут добиться их, если приложат силы. Степень оценки работником своих сил во многом зависит от того, чего ожидает от него руководство. Теория Ожидания В. Врума изображена на рисунке 4.

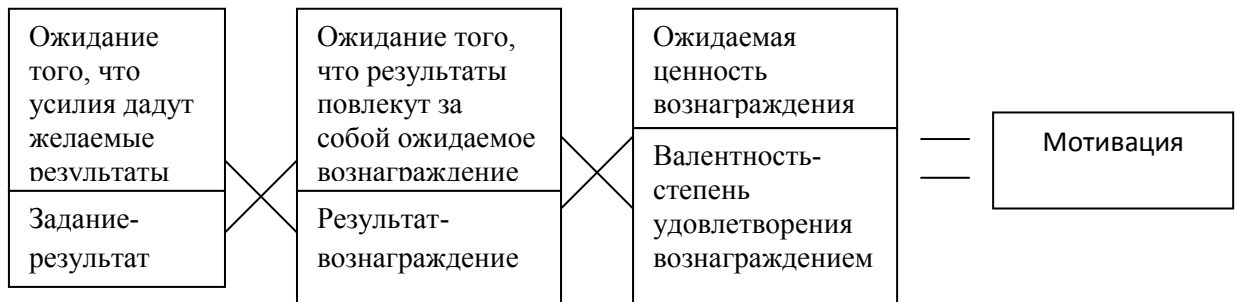


Рисунок 4 - Теория ожидания В. Врума

Теория справедливости объясняет механизм распределения усилий работника в зависимости от субъективности оценки своего вознаграждения в сравнении с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:  $\text{индивидуальные доходы} / \text{индивидуальные затраты} = \text{доходы других лиц} / \text{затраты других лиц}$ .

Модель, названная по имени её разработчиков – Лаймана Портера и Эдварда Лоулера, включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. Мотивация является функцией потребностей, ожидания и восприятия работником справедливого вознаграждения [22].

В модели фигурирует пять переменных:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Результаты, достигнутые работником, зависят от трёх факторов: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда.

Объём затраченных усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и веры в вероятность его получения.

Оценка ценности вознаграждения работником будет влиять на его поведение в будущем [25].

Достигнутые результаты зависят от усилий, прилагаемых работником, а также от его личностных качеств (способностей, черт характера, осознания своей роли). Степень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в получении вознаграждения.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера: к удовлетворению ведёт результативный труд, т.е. чувство выполненной работы, которое в свою очередь способствует повышению результативности. Значение модели Портера – Лоулера для современного менеджмента состоит в более полном объяснении понятия мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно – следственных связей, что для её понимания необходимо объединить во взаимоувязанную систему такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие.

Далее рассмотрим теории, в основе которых лежит специфическая картина работника – человека.

Эта группа теорий условно может быть названа теориями «поля».

«ХУ - теория», разработанная профессором Мичиганского университета Д. Макгрегором и развитая далее немецкими специалистами в области управления персоналом В. Зигертом и Л. Лангом. Согласно этой теории необходимо учитывать конкретное состояние уровня сознания и мотивации работников.

Менеджеры должны стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивирована, от состояния «экономического человека» к

состоянию «человека социального». Не следует угрозами и принуждением заставлять людей работать. Нужно создать среду, благоприятствующую проявлению человеком лучших своих качеств, в том числе и преданности целям организации. Когда эта преданность и заинтересованность достигнут определённой степени, работник увидит в реализации общих целей предприятия способ удовлетворить собственные потребности высшего порядка. В такой среде работники сами создадут себе стимулы для того, чтобы успешно решать цели организации [11]. Теория человеческих отношений, разработанная Э. Майо, Ф. Дж. Ротлизбергером и др. Эти исследователи придают наибольшее значение в мотивации работников удовлетворённости трудом, а также социальным потребностям. Особого внимания заслуживает использование этой теории в таких видах деятельности, как наука, искусство, культура, и в других областях социальной сферы.

Теория «Z», разработанная профессором Калифорнийского университета В. Оучи. Её главная отличительная черта – обоснование коллективистских принципов мотивации.

Эта группа теорий условно может быть названа теориями «поля». Под «полем» понимается организационная культура, среда обитания индивида, которая складывается из множества взаимосвязанных факторов и, в конечном счёте, формирует его отношение к организации, людям, потреблению, творчеству, карьере, и т.п. Изменяя параметры «поля», можно оказывать глубокое формирующее воздействие на личность работника и его мотивационную сферу. Работа на предприятии с высокой организованной культурой уже сама по себе является мощным мотиватором для человека, удовлетворяющим его потребности в уважении, признании, причастности, успехе, творчестве и сотрудничестве. Дальнейшее развитие эти теории получили в концепции организационного роста Д. Х. Литвина – Р. А. Стрингера, разработанной на основе теории Д. Мак – Клееланда и теории «поля» К. Левина.



Таким образом, можно сделать вывод, что содержательные теории мотивации делают основной упор на внутренние побуждения людей. В процессуальных теориях мотивация рассматривается с позиции того, что заставляет людей направлять усилия на достижение своих целей.

### **1.3 Управление мотивацией персонала предприятия гостиничной сферы**

Мотивация на предприятии санаторно-курортной сферы может осуществляться различными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системами поощрений и наказаний и иерархии организации и т. д. Эффективность мотивации оценивается по результатам деятельности сотрудников и организации, а так же по характеристикам, определяющим отношение к труду (усилие, старание, настойчивость, внимательность, добросовестность, контактность).

Существует две основные формы элементов мотивации: по результатам и по статусу [12]. Мотивация по результатам обычно применяется там, где можно сравнительно точно определить и выделить результат деятельности одного сотрудника или группы. При этом вознаграждение связывается с выполнением конкретной работы или относительно обособленного этапа работы. Мотивация по статусу (рангу) основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей его квалификацию, отношение в работе, качество труда и другие параметры, определяемые спецификой деятельности человека и организации.

Выбор той или иной формы мотивации на предприятии санаторно-курортной сферы определяется не столько содержанием работы, сколько принципами управления в данной организации, национальными традициями и корпоративной культурой. Так, для предприятий США характерна мотивация по результатам, основанная на развитой системе разделения труда и традициях индивидуализма. В Японии преобладает ранговая мотивация,

соответствующая традициям коллективизма и взаимопомощи, горизонтальным связям между сотрудниками и широкому спектру выполняемых ими функций.

Что касается России, то здесь основной формы элементов мотивации не выделяется. Формы элементов мотивации изменяются как от предприятия к предприятию, так и нередко такие случаи, когда на одном предприятии мы можем наблюдать обе формы элементов мотивации.

Для эффективно функционирующей современной российской экономики необходим иной тип работника, ориентированного на максимальные достижения в труде, инициативного, берущего на себя ответственность не только за свою судьбу, но и за успех общего дела, знающего свои права и рассчитывающего, прежде всего на собственные силы. Такой работник стремится к повышению квалификации, т. к. именно с ней связывает свои возможности в труде. Он обязателен и добросовестен, способен к инновационной деятельности. В рамках прежнего хозяйственного механизма, сводящего практически к нулю свободу выбора различных вариантов трудового поведения, шансы на процветание для людей этого типа минимальны, их деятельность чаще всего либо ограничивается, либо подавляется. Для развития трудовой активности, прежде всего, необходимо устранить неэквивалентность отношений между работником и обществом, которая практически не изменилась с переходом на новые условия хозяйствования [19].

С переходом на новые условия хозяйствования проявляются следующие мотивирующие функции оплаты труда:

- размер заработка каждого работника должен определяться, прежде всего, личным трудовым вкладом в конечный результат коллективного труда (сейчас на размер заработной платы конечный результат влияет сильнее, чем трудовой вклад работника);

- усиление дифференциации в оплате труда в зависимости от его сложности и качества, потребительских свойств выпускаемой продукции, что

имеет принципиальное значение для актуальности мотивов общественной полезности труда и рационального сочетания интересов «на себя» и «на других»;

- постепенный отказ от денежных компенсаций за непривлекательный труд и вредные санитарно-гигиенические условия, поскольку они не только консервируют неблагоприятные условия труда, но и снижают трудомотивирующую функцию оплаты;

- расширение стимулирующей зоны оплаты труда установлением оптимальных соотношений гарантированного минимума зарплаты, обеспечивающего воспроизводство квалифицированной рабочей силы, и максимально возможного заработка, обеспечивающего качественные различия в уровне благосостояния работников с разным трудовым вкладом;

- изменение функций и роли премиальных систем, слабо стимулирующих трудовую активность, т. к. используются в основном для реализации властных функций администрации, чаще в качестве санкций за невыполнение каких-то требований руководства, а не в качестве стимула.

Решающее влияние на успешность организации оказывает поведение ее сотрудников. В основе трудового поведения лежат мотивы: внутренние устремления и ценности, определяющие направленность активности человека. Какая может быть мотивация персонала к труду? Четкая организационная структура, определенность прав и обязанностей сотрудников, отлаженные каналы распространения информации и т. д. – все это необходимая основа эффективности деятельности коллектива. Однако решающее влияние на успешность организации оказывает трудовое поведение ее сотрудников.

Удовлетворенность работников заработной платой, зависит не столько даже от размера, сколько от социальной справедливости в оплате труда. Уравниловка в оплате – препятствие сохранению и усилению трудовой мотивации. При всей увлеченности своим делом, добросовестном отношении

к работе, сознании, что другой человек при значительно меньшем вкладе получает столько же, оказывает деморализующее влияние на работника [10].

Далее рассмотрим особенности мотивационных процессов на предприятиях санаторно-курортной сферы.

От того, насколько хорошо мотивирован персонал будет зависеть качество выполняемой им работы. Недостаточно просто четкого выполнения каких-либо обязанностей персоналом, необходимо мотивировать сотрудника для того, чтобы его деятельность была более инициативной.

Предприятия санаторно-курортной сферы – круглосуточное заведение, и одним из видов мотивации и правильного выполнения процедур является верный подбор графика сменного персонала. Выделяют следующие варианты смешанного режима работы персонала: первый режим – круглосуточно (сутки через трое, как написано в трудовом кодексе), второй вариант – по 12 часов. Здесь два подварианта – либо только дневной, либо только ночной. По мнению многих, второй вариант является наиболее экономным для отеля, так как портье можно дать меньший оклад за неквалифицированность, но проблема в том, что никогда нельзя заменить одного другим, если это будет необходимо. Существует также еще один вариант – 3 смены по 8 часов, но это эксклюзивный случай.

Таким образом, самый подходящий график – 24 часа. В сутки только один раз передается информация по смене, то есть для того, чтобы информация не терялась – это плюс. Минус – тяжело работать целые сутки. Поэтому суточный режим возможен только в небольшом отеле, где нет частых ночных заездов. Бесспорно, одним из самых основных факторов при приеме на работу является заработная плата. Но через два месяца сотрудник уже привыкает к этой заработной плате, и она перестает быть для него мотиватором, иногда она даже становится демотиватором – он думает, что работает больше, чем ему платят. Соответственно его мотивации резко падают. И он подсознательно начинает хуже работать. Единственный выход – донести до персонала, за что он получает деньги, а за что нет.

В каждом отеле существует три категории сотрудников. Те, которые максимально влияют на прибыльность отеля (пример: топ-менеджеры). Обычно они получают больше других работников. Следующая категория – те, которые опосредованно влияют на доходность, они влияют опосредованно не на деньги, не на прибыль, а на заполняемость отеля. Их оклад уже составляет 60-70% от суммарного заработка. И последняя категория – обслуживающий персонал. Они не влияют на количество приехавших гостей, чем больше гостей, тем больше у них работы, это нужно учитывать [29].

Заработная плата в отеле зависит от нескольких составляющих – фиксированного оклада, надбавки и премиальных. В каждом отеле существуют свои установленные правила надбавок и премий. Оклад должен соответствовать такому уровню, чтобы человек мог добраться до отеля, как-то питаться и покупать что-то минимальное. Далее существует некая надбавка, которая зависит как раз от загрузки отеля. Во многих отелях существует фиксированный процент заполняемости, до которого надбавка не платится (обычно это 50%). Но это не совсем верно для некоторых отелей, поскольку человек должен весь год получать примерно что-то одинаковое. В идеале, должна существовать некая нормативная заполняемость для каждого месяца работы отеля. Надбавка платится раз в квартал. Персонал нужно поощрять – всегда кто-то работал лучше, а у кого-то были замечания.

Следующий этап мотивации – прописанные процедуры. На любую ситуацию есть своя процедура – то, как следует себя вести, что следует говорить и т.п. Их должен знать каждый квалифицированный сотрудник. Например, процедура принятия заявки по телефону – она должна быть прописана четко, как и что следует говорить по телефону. К примеру, Алексей Мусакин – директор отеля «Шелфорд», в своем отеле установил список обязательных сведений об отеле, который должен знать каждый администратор для того, чтобы максимально доступно донести их до клиента. Первое – местонахождение отеля (как можно добраться до отеля,

кроме такси). Следующее, как добраться до достопримечательностей – большинство этого тоже не знают, к сожалению.

Важно, чтобы администратор мог четко рассказать, что есть в номере, почему и сколько стоит, что в него входит и так далее. Так же администратор обязан назубок знать все дополнительные услуги, способы бронирования, систему скидок и виды карт. В хорошем отеле, если человек приходит с картой American Express, то администратор должен спросить о наличии другой карты, так как American Express забирает 4%, а другие карты – максимум 2,5%, а при хорошо проведенной процедуре, можно снизить комиссию и до 1,8%.

Все процедуры работы (принятие заявки, заселение гостей, оформление договора, предоставление дополнительных услуг, решение конфликтных ситуаций и т.п.) строятся на основании блоков ответственности, которые есть в каждом отеле: маркетинг, техническое обеспечение, хозяйственное обеспечение, финансы, безопасность и бронирование. Наладив процедурные работы внутри каждого из блоков, а также правила их взаимодействия друг с другом, можно добиться максимальной эффективности работы отеля, которая будет способствовать росту «правильного» имиджа, ведь имидж – это то, что отличает один отель от другого. Выделяют несколько принципов. Рассмотрим некоторые из них.

Постоянное совершенствование работы организации, т.к. создание такой рабочей атмосферы, в которой было бы объективно выгодно улучшать работу постоянно. Необходимость постоянного совершенствования процесса работы является наиболее гибким и эффективным способом выживания компании в условиях растущей конкуренции. Компания, устанавливающая строгие и незыблемые структуры и правила, которые не могут быть изменены без желания одного или более управляющих, в которой сотрудники играют не большую роль, чем оборудование, рискует стать неуспешной на рынке, т.к. без должной оперативности, объективности и

гибкости к изменениям требований и условий не сможет составлять конкуренцию [30].

Совершенствование рабочего процесса, направленного на постоянное улучшение качества услуг, должно быть основной задачей компании. Этого можно достичь только через формирование демократичных отношений в компании, создание структуры, которая подразумевает влияние всех сотрудников на улучшение процесса. Каждый сотрудник должен чувствовать, что допущение ошибок в работе повлечет ослабление позиций на рынке или хотя бы создаст проблемные ситуации для коллег.

Такой подход не может быть навязан сотрудникам, они должны постепенно почувствовать невозможность допущения промахов в работе. Для этого должны быть сформулированы соответствующая структура компании, определены отношения между сотрудниками разных отделов. Основным же критерием работы должно стать качество услуг, которое будет всегда определяться потребителем. – эффективное сотрудничество и общение на всех уровнях в коллективе.

Ситуация, при которой администрация четко разделяет задачи и ответственность между сотрудниками, а также не допускает влияния сотрудников на процессы, является пагубной для развития бизнеса компании. Каждый сотрудник на своем уровне должен понимать и реализовывать общую идею компании, направленную на улучшения качества услуг. Это может быть достигнуто быстрее и эффективнее, если сотрудники будут чувствовать свою значимость в процессе предоставления услуги, достаточно мотивированы и подготовлены для этого [19].

Процесс делового взаимодействия сотрудников между собой должен поощряться, т.к. подобного рода общение способствует более полному пониманию ситуации в компании, создает чувство вовлеченности различных служб и, что наиболее важно, возможность более эффективно развивать рабочий процесс. Постоянное обучение необходимо для более эффективного использования потенциала сотрудника, его продуктивности и мотивации, что

может положительно сказаться на снижении текучести кадров и затратах на обучении новых сотрудников. У коллектива должны быть сформированы общие задачи, решение которых будет дополнительным вкладом в решение личных задач каждого индивидуально.

Процесс принятия решений на основе анализа фактов (данных) – все решения и корректировка работы должны строиться только на основании анализа информации о текущем состоянии дел. Предположения и догадки должны исключаться при принятии решений. Объективная информация о всех аспектах работы организации должна быть подтверждена фактами, что позволит избежать неверного планирования работы.

Таким образом, можно сделать вывод, что то, как относится к работнику руководитель, замечают ли его вклад в общее дело коллеги, ценят ли в организации добросовестный труд – именно эти критерии являются основой социальной справедливости в коллективе.

Выводы по первой главе.

1. Рассмотрев несколько определений мотивации, было выбрано наиболее приемлемое, на наш взгляд: мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

2. Механизм мотивации персонала приводит к полному или частичному удовлетворению, либо к отсутствию удовлетворения потребностей.

3. Менеджмент опирается на известные теории мотивации, подразделяющиеся на три группы:

1) содержательные теории; 2) процессуальные теории; 3) теории, в основе которых лежит специфическая картина работника – человека.

4. Особенности мотивационных процессов на предприятиях санаторно-курортной сферы является:

- оптимальный подбор графика работы;
- соответствие заработной платы объёму выполняемой работы;



- чётко прописанные должностные инструкции;
- налаженная процедурная работа внутри каждого из блоков (маркетинг, хозяйственное обеспечение, финансы, техническое обеспечение, безопасность, бронирование и т.д.).

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИЙ ПЕРСОНАЛА В ООО САНАТОРИИ «ВИТА»

### 2.1 Анализ хозяйственной деятельности ООО санатория «Вита»

Санаторий Вита - современная детская здравница, располагается на 15 гектарах красивой охраняемой территории в Краснодарском крае, в городе-курорте Анапе на берегу Черного моря.

Наш санаторий — это автономный городок, в котором есть все необходимое. Зеленые насаждения и аллеи роз разбавлены спортивными объектами, сценическими комплексами, мультимедийными центрами и магазинчиками.

Санаторий «Вита» - это комплекс зданий современной постройки: корпус «Вита», корпус «Посейдон» и корпус «Альфа/Аврора».

Пять трехэтажных зданий с хорошим ремонтом и современной мебелью станут уютным домом на время отдыха в санатории. Пять трехэтажных зданий с хорошим ремонтом и современной мебелью станут уютным домом на время отдыха в санатории. В корпусах есть телефоны-автоматы.

В 2006 году санаторий стал победителем конкурса «Курортный Олимп» в номинации «Лучшая детская здравница», награжден дипломом «За высокое качество работы по санаторно-курортному лечению». Территория красивая и удобная, полностью радиофицированная, отделена от пляжа песчаными дюнами и парком. Озеленение территории произведено с учетом оздоровительного влияния на организм: туя, японская сафора, ель голубая, ива плакучая, кедр, остролистный клен, тополь пирамидальный, крымская сосна, ясень, можжевельник, мальва, самшит, розарии, цветники.

Дети размещаются в номерах по 3-5 человек с удобствами в номере в одном из корпусов: корпус «Вита», корпус «Посейдон», корпус «Альфа»/«Аврора» Стоимость проживания рассмотрена в таблице 1.

Таблица 1 - Стоимость проживания в санатории «Вита»

Смена	Даты заезда	Стоимость (руб. за одного человека)
1 смена	03 июня – 23 июня	49 210
2 смена	24 июня - 14 июля	51 650
3 смена	17 июля – 6 августа	51 650
4 смена	07 августа - 27 августа	49 650

Входит в стоимость:

- проживание по 2- 5 человека в номерах со всеми удобствами в одном из корпусов «Вита» или корпус «Посейдон» или корпус «Альфа»/«Аврора»
- горячая, холодная вода круглосуточно
- пятиразовое питание
- фирменная одежда лагеря (для торжественных мероприятий)
- спортивно-развлекательная программа, в том числе посещение кружков, студий и секций
- дискотеки
- пользование всей инфраструктурой лагеря
- минеральная вода
- наградная и сувенирная продукция
- трансфер до лагеря (в случае покупки нашего ж/д пакета)

Номер представляет собой просторную комнату, обставленную новой мебелью – кровати с новыми матрасами, тумбочки, стулья, вещевые шкафы. На окнах установлены москитные сетки. Также в номере есть отдельное помещение для душа, туалета и раковины. Обязательная ежедневная уборка с проветриванием палат по графику производится персоналом лагеря. Расселение по отрядам проводится с учетом возраста. Смена постельного белья по мере необходимости, но не реже одного раза в неделю. Есть пост дежурного администратора.

Пятиразовое диетическое. Питание, утверждённое Роспотребнадзором г. Анапа, происходит в одну смену (единовременно для всех детей).

Два блока столовой. Кухни снабжены новейшим современным оборудованием, а в обеденных залах функционирует система кондиционирования. Дети не принимают участия в сервировке и уборке столов. Всё это осуществляется персоналом. Имеется отдельно стоящий «зелёный» стол со свежими овощами и зеленью. Столовая рассчитана на 2000 посадочных мест, но, несмотря на такую её вместительность, здесь царит атмосфера уюта и домашнего тепла. Комфорт в заведении обусловлен удобной мебелью, изумительными ароматами, красиво оформленными блюдами, эстетично сервированными столами и бережно поддерживается приветливым персоналом.

На территории санатория «Вита»:

- 9 современных корпусов общей вместимостью почти 3000 человек
- 2 футбольных поля оснащены безопасным и экологичным искусственным покрытием 44\*22м
- 2 футбольных поля с естественным покрытием 62\*28м
- 4 травмобезопасных баскетбольные площадки с резиновым покрытием 16\*14м
- 2 площадки для пляжного волейбола 16\*8м
- теннисный корт с искусственным покрытием (резиновое покрытие, площадь 240 кв. м)
- площадка для игры в бадминтон ( площадью 162 кв. м)
- площадка для игры в настольный теннис
- площадка для прыжков в длину и высоту
- беговая дорожка
- 2 бассейна: открытый бассейн размером 25x16 м, 6 дорожек (глубиной 2 м и 1,60 м), открытый бассейн 25x25 м, 10 дорожек (глубиной 2,20 и 2,50)
- 1 бассейн : крытый бассейн размером 25x12 м, 6 дорожек (глубиной 1,60 м и 0,80)

- Детский спортивный городок ( площадью 14400 кв. м), уличные спортивные и тренажерные комплексы.
- Стадион ( площадью 17600 кв. м)
- Открытая стена для скалолазания, включенная в общую архитектуру здания;
- Сценические комплексы и амфитеатры вместимостью от 500 до 1200 человек
- Образовательные медиацентры
- Прачечная

Лагерь имеет собственный песчаный пляж протяженностью 210 метров, шириной более 50 метров, который оборудован медицинскими и спасательными постами, вышкой, раздевалками, пляжными тентовыми навесами, громкой связью, питьевыми фонтанчиками. Расстояние от корпусов до пляжа 100-250 м. Дети посещают пляж два раза в день. Кроме того, на пляжах в летний период оборудуются волейбольные площадки.

В каждом корпусе работает медицинский пост с непрерывным циклом работы, есть пост дежурного администратора.

Отдыхающие санатория «Вита» имеют доступ к многопрофильной лечебной базе. Медицинские услуги, в том числе профилактического, реабилитационного характера, предоставляются профессиональными докторами с высшей квалификационной категорией. Эффективность оздоровительных процедур основана на комплексном лечении с помощью:

Санаторно-курортное лечение входит в стоимость путевки. Платных процедур в санатории нет. В среднем, на одного ребенка приходится 6-7 видов процедур, которые прописываются в соответствии с профилем заболевания. Процедуры отличаются большим разнообразием:

- Фитобар
- Ароматерапия
- Лечебные ванны
- Массажные кабинеты

- Плавание в лечебном бассейне
- Кабинет подводного душа-массажа
- Лечение ультрафиолетовым, поляризационным светом

Дети с удовольствием посещают сауну, фитобар, бассейны, занимаются ходьбой, в тренажерных залах. Проведем качественную диагностику на новейшем оборудовании, на основании полученных данных предложим индивидуальный курс лечения ЛОР-заболеваний, офтальмологических патологий и прочих недугов.

Показания для санаторно-курортного лечения:

Болезни органов дыхания (взрослые, дети):

Виды работ и услуг

1. Прием терапевта, педиатра
2. Консультация пульмонолога
3. ЭКГ
4. Исследование дыхательных объемов и потоков
5. Общий анализ мочи, общий анализ крови
6. Грязелечение (гальваногрязь)
7. Ванны ароматические, минеральные, лекарственные, ванны сухие углекислые, души лечебные(Шарко, циркулярный и пр.), подводный душ-масса
8. Электросветолечение:
  - синусоидальные модулированные токи
  - диадинамические токи
  - УВЧ
  - электрофорез лекарственных средств
  - электросон
  - КУФ
  - лазерное излучение
  - индуктотермия
  - дециметровые волны

9. Ингаляционное введение лекарственных средств
10. Галотерапия
11. Массаж при хр.заболеваниях легких
12. ЛФК при заболеваниях бронхолегочной системы
13. Климатолечение
14. Терренкур
15. Диетотерапия при заболеваниях нижних дыхательных путей и легочной ткани
16. Фитотерапия
17. Лечебный бассейн
18. Сауна

По всему периметру санаторий огорожен внушительным забором, поэтому для прохода внутрь Вам придётся преодолеть два пункта охраны. По всей территории, которая хорошо освещена и бдительно охраняется, установлены камеры видеонаблюдения, в том числе и на собственном огороженном пляже. Эти меры обеспечивают безопасность и спокойствие всем нашим отдыхающим. Круглосуточную безопасность обеспечивает частная охранная организация.

Дети размещаются с учетом возраста по отрядам, общей численностью 30-40 человек. Для каждого отряда выделяется отдельный просторный холл с мягкой мебелью, где ребята могут играть, смотреть телевизор или собираться для обсуждения отрядных дел.

У каждого отряда есть свой оборудованный телевизором холл-игровая, камера хранения, гладильная. В части холлов установлены столы настольного тенниса.

В лагере «Вита» успешно реализуется Программа «Детская республика «Виталия»:

Для тех, кто еще не знаком с нашим санаторием, словосочетание "Страна Виталия" может звучать немного странно. Нет, такое государство не

найти на карте мира - оно существует лишь в сердцах ребят, побывавших здесь.

В санатории «Вита» для детей разработана игра, которой Вы не встретите больше нигде! Они играют в жизнь. У нас создана целая страна под названием «Виталия», целое государство, где всё так же, как у взрослых, только ничего не указывает детям на то, что они ещё малы.

Уникальная педагогическая программа, получившая название «Страна Виталия», – это разделение санатория на три Республики: Вита, Посейдон и Аврора. Республики в свою очередь поделены на Губернии, каждая из которых имеет своё название и включает в себя 6-8 городов. «Страны Виталии», ребёнок получает паспорт и может смело именовать себя витальянцем.

Педагогический состав занимает почетные должности министров, а из самых активных ребят формируется Государственная Дума. Они вносят свои идеи по улучшению педагогической программы, лучшие из которых затем реализуются при их участии.

Программа делает пребывание детей в санатории максимально насыщенным. А также способствует развитию их творческих, интеллектуальных, спортивных и социальных навыков.

Традиционно летний сезон открывает концерт с участием звезд российской эстрады. А в конце лета проводится масштабный и невероятной зрелищный фестиваль красок Холи.

В санатории «Вита» проводится множество мероприятий. Дети могут принять участие в шоу «Голос Виты» или «Интуиция», получить звание «Самый умный витальянец» или двигаться целый час на танцевальном марафоне «Стартинейджер». На мероприятии SensationVita положено одеваться во всё белое, а самыми увлекательными считаются MTV-Vita и кинофестиваль.



## 2.2 Анализ составляющих действующей мотивации персонала ООО санатория «Вита»

В основу деятельности руководства любой фирмы в сфере кадровой политики входит планирование максимальной занятости работников.

Схема организационной структуры показана на рис. 5.



Рисунок 5 - Организационная структура санатория «Вита»

В связи с текучестью кадров в санатории «Вита» число работников не является величиной постоянной. Рассмотрим структуру персонала в соответствии с классификацией (табл. 2).

Таблица 2 - Возрастной состав кадров в разрезе категорий работников

Категория	до 25 лет	от 25 до 30 лет	от 30 до 45 лет	от 45 до 60 лет	старше 60 лет	Итого, чел
Руководители	-	-	3	2	-	5
Специалисты	-	1	7	1	-	9
Служащие	2	3	2	-	-	7
Работники	32	27	20	10	-	89
Итого, чел.	34	31	32	13	-	110

Из таблицы видно, что 29% (32 / 110 \* 100%) сотрудников находится на этапе продвижения. Это говорит о том, что для повышения мотивации этих работников было бы целесообразно увеличить размер заработной платы и рассмотреть вопрос продвижения по служебной лестнице.

Средний возраст сотрудников можно определить, используя следующую формулу:

$$I = \left( \sum_{i=1}^n i \right) / n$$

где I – средний возраст сотрудников; i – возраст одного сотрудника; n – количество сотрудников.

Тогда, используя данные из личных дел сотрудников, определим, что:

1) средний возраст руководителей составил:

$$(55 + 45 + 42 + 41 + 40) / 5 = 44,6 \text{ года}$$

2) средний возраст специалистов составил (расчет производится аналогичным образом) 34,2 года.

3) средний возраст служащих составил 28,5 лет.

4) средний возраст рабочих составил 26,7 лет.

При этом средний возраст сотрудников всего предприятия равен 28,9 лет

Необходимо провести анализ образовательного состава кадров. Квалификация сотрудников напрямую зависит от образования и опыта работы.

Таблица 3 - Образовательный состав кадров санатория «Вита»

Категория	Высшее образование	Незаконченное высшее образование	Среднее специальное образование	Среднее образование	Итого
Руководители	5	-	-	-	5
Специалисты	5	1	3	-	9
Служащие	1	-	5	1	7
Работники	4	6	49	30	89
Итого, чел.	15	7	57	31	110

Если говорить об образовательном составе санатория «Вита», то можно выделить следующие группы сотрудников.

- имеют высшее образование;
- имеют незаконченное высшее образование;
- имеют средне-специальное образование;
- имеют среднее образование.

Эти данные сведены в таблицу 3.

При анализе таблицы 3 выявлено, что 65,5% (72 / 110\*100%) работников санатория «Вита» имеют образование по специальности, 13,6% сотрудников имеют высшее образование, 6,4% имеют незаконченное высшее образование, 51,8 % имеют среднее специальное образование, 28,1% - не имеют специального образования. Из руководителей 100% имеют высшее образование. Среди специалистов 55,5% имеют высшее образование, 11% имеют незаконченное высшее образование и 33% имеет среднее специальное образование. Среди служащих 71,4% среднее специальное образование, среди рабочих 59,6% имеют специальное образование.

Итак, на сегодняшний день количество работающих на исследуемом предприятии – 110 человек.

Возраст персонала предприятия колеблется в пределах от 18 до 55 лет. Большая часть сотрудников предприятия молодого возраста - от 20 до 35 лет (составляет 51 %). Более старшее поколение от 35 до 50 лет составляет 35 % и сотрудники пенсионного возраста составляют 13 %.

Стиль руководства - способ, система методов воздействия

руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Выделяют следующие стили руководства:

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

Стиль руководителя санатория «Вита» можно определить как демократический. Подчиненным предоставляется самостоятельность, соразмерно их квалификации и выполняемым функциям, они широко привлекаются к подготовке и принятию решений. Поощряется инициатива и творческая активность. Руководитель с уважением относится к сотрудникам, у него деловой уровень общения, то есть общение на равных, старается помочь подчиненным в возникших вопросах, считается с их мнением и советами.

В рамках исследования, был проведен опрос среди сотрудников санатория «Вита». В опросе приняло участие 40 человек.

Большинство опрошенных считает, что руководитель перегибает палку в попытке показать свою начальственность, не пытается заинтересовать сотрудников в лучшем отношении их к работе, не старается приблизиться к людям и их земным проблемам. Т.е. для них начальник выказывает все признаки авторитарности.

Другие же сотрудники наоборот, считают, что наш руководитель – демократ. Что он в коллективе, а не отдельно от него, готов прийти на помощь. Но при этом, как настоящий управленец держит всех в строгости и умеет приказывать так, чтобы его приказы исполнялись.

Опять же, если оглянуться на «человеческий фактор», то все люди разные и, соответственно у всех разные представления о мире и людях. Для кого-то руководитель – хороший начальник, заботится о людях и т.д., а для кого-то другого он – тиран и деспот, думающий лишь о своей выгоде и спокойствии, но не интересующийся своими сотрудниками как людьми.

Итак, стиль управления директора более всего относится к демократическому стилю.

Для стимулирования труда работников в санатории «Вита» использует экономические, социальные и административные методы мотивации.

Для того, чтобы оценить существующую систему мотивации на данном предприятии, нами было проведено анкетирование среди сотрудников. Анкета включает восемь вопросов, на каждый даётся четыре варианта ответов. На последний вопрос даётся пять вариантов ответов. Было опрошено около 90% сотрудников предприятия.

Нарисуем диаграмму ответов сотрудников на первый вопрос (рис.6).

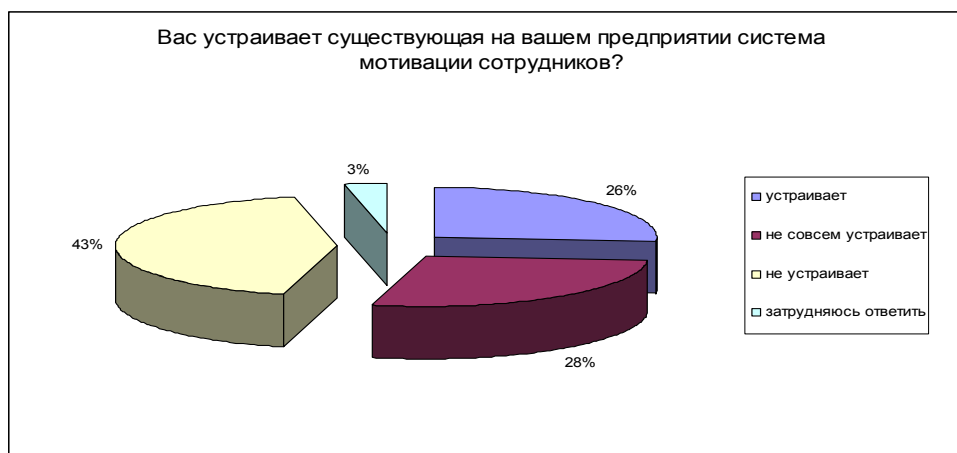


Рисунок 6 Диаграмма ответов персонала санатория «Вита» на первый вопрос анкеты

На вопрос, устраивает ли персонал существующая система мотивации на данном предприятии, сотрудники ответили следующим образом:

- 26% опрошенных ответили, что данная система мотивации их вполне устраивает;
- 28 % ответили, что не совсем устраивает;
- 43% сотрудников данная система не устраивает;
- 3% затруднились ответить на данный вопрос.

Как мы видим, большинство сотрудников не устраивает система мотивации на предприятии, следовательно, её необходимо совершенствовать.

На вопрос, довольны ли сотрудники предприятия обеспечением на предприятии социальными льготами (отпуск, больничный и т.д.), коллектив ответил следующим образом:

- 73% опрошенных ответили, что довольны;
- 12% сказали, что не совсем довольны;
- 5% не довольны обеспечением социальными льготами;
- 10% затруднились ответить на вопрос.

Нарисуем диаграмму ответов сотрудников на второй вопрос (рис.7).

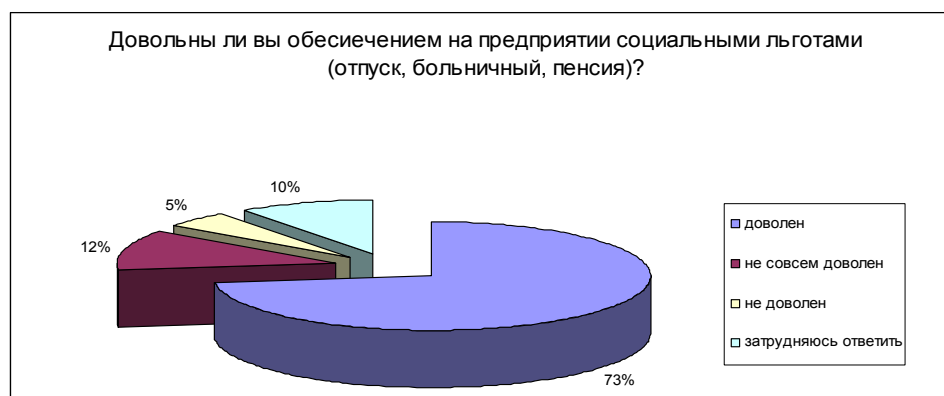


Рисунок 7 Диаграмма ответов сотрудников санатория «Вита» на второй вопрос анкеты

Исходя из ответов опрошенных, можно сделать вывод, что обеспечением на предприятии социальными льготами довольна основная масса сотрудников, соответственно данный метод мотивации не нуждается в совершенствовании.

На вопрос, устраивает ли работников санатория «Вита» их заработная плата, сотрудники ответили:

- 14% опрошенных вполне устраивает их заработная плата;
- 17% сотрудников не совсем устраивает зарплата;
- 66% сказали, что их зарплата не устраивает;

- 3% затруднились ответить на этот вопрос.

Нарисуем диаграмму ответов сотрудников на третий вопрос (рис.8).

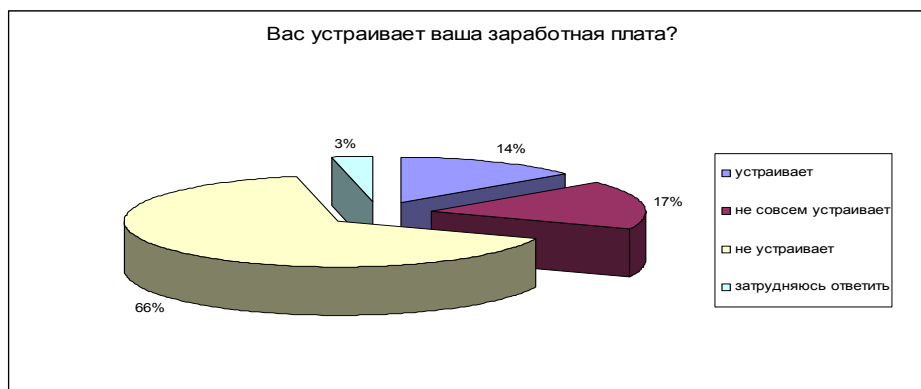


Рисунок 8 Диаграмма ответов сотрудников санатория «Вита» на третий вопрос анкеты

По данным ответов, можно сделать вывод, что необходимо увеличивать зарплату сотрудникам, поскольку большинство работников своей заработной платой не довольны.

На следующий вопрос анкеты, соответствует ли заработная плата объёму выполняемой работы сотрудниками, коллектив ответил следующим образом:

- 18% считают, что полностью соответствует;
- 9% полагают, что не совсем соответствует;
- 42% сотрудников ответили, что зарплата объёму выполняемой работы не соответствует;
- 31% опрошенных затруднились ответить на вопрос.

Нарисуем диаграмму ответов персонала санатория «Вита» на четвёртый вопрос (рис. 10).

Исходя из результатов ответов мы видим, что большинство сотрудников предприятия считают, что объём работы не соответствует их зарплате. Это связано с политикой руководства пансионата по сокращению кадров, т.к. полномочия уволенных сотрудников перешли на тех, кто под

сокращение не попал, а их заработная плата не была увеличена в должном объёме.

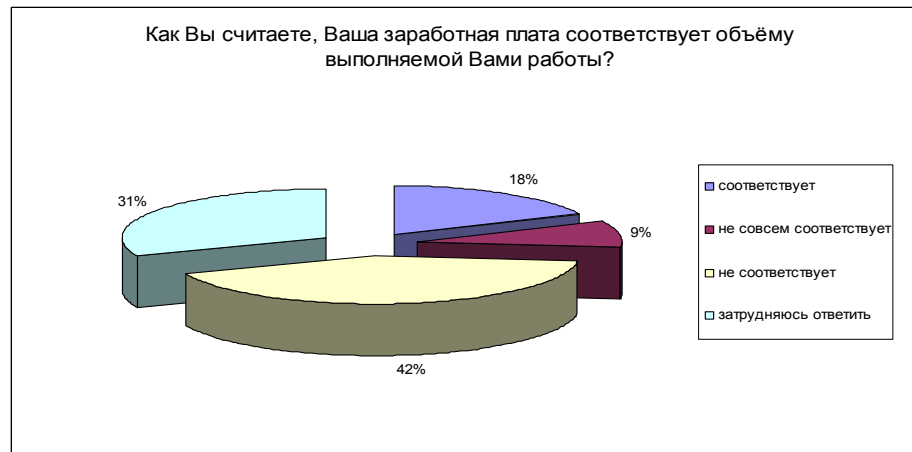


Рисунок 10 Диаграмма ответов санатория «Вита» на четвёртый вопрос анкеты

На вопрос, устраивает ли сотрудников общая рабочая атмосфера в организации, персонал санатория «Вита» ответил следующим образом:

- 37% сотрудников вполне устраивает рабочая атмосфера на предприятии;
- 34% ответили, что рабочая атмосфера их не совсем устраивает;
- 26% рабочая атмосфера не устраивает;
- 3% затруднились ответить.

Нарисуем диаграмму ответов сотрудников отеля на пятый вопрос (рис. 11).

По данным ответов опрошенных, мы видим, что большая часть сотрудников довольны общей рабочей атмосферой, но почти столько же сотрудников не совсем удовлетворяет рабочая атмосфера в организации, а 26% опрошенных рабочей атмосферой вообще не довольны. Поэтому необходимо ввести комплекс мероприятий по улучшению рабочей атмосферы на предприятии.



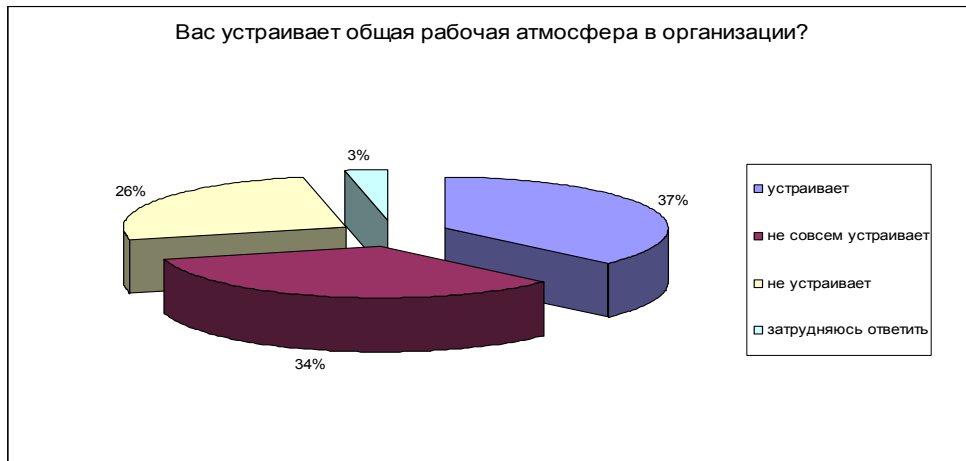


Рисунок 11 Диаграмма ответов сотрудников санатория «Вита» на пятый вопрос анкеты

Далее на вопрос анкеты, довольны ли работники пансионата санатория «Вита» предоставленными условиями труда (организацией рабочего места, расположением отеля), сотрудники ответили так:

- 59% опрошенных сказали, что вполне довольны;
- 28% ответили, что не совсем довольны;
- 13% предоставленными условиями труда недовольны.

Нарисуем диаграмму ответов сотрудников на данный вопрос (рис.12).

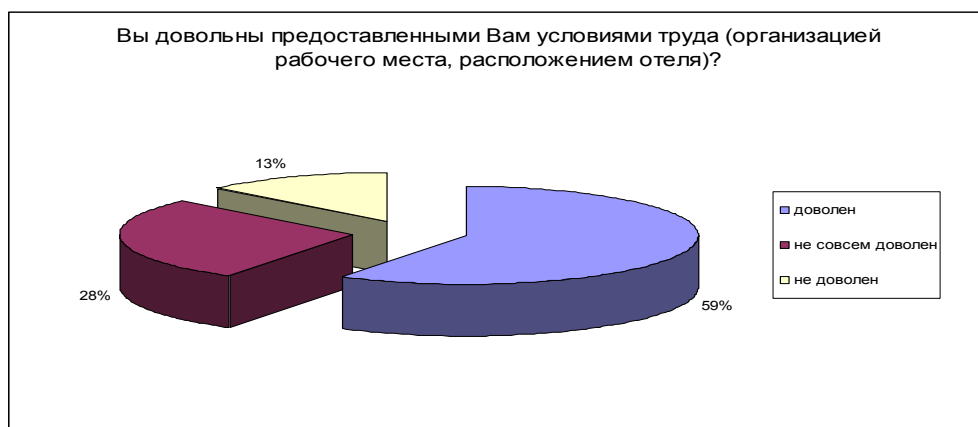


Рисунок 12 Диаграмма ответов сотрудников санатория «Вита» на шестой вопрос анкеты

Исходя из ответов сотрудников, можно сделать вывод, что организацией своего рабочего места они, в основном, довольны.

На вопрос анкеты, всегда ли руководство поощряет работников за хорошо выполненную работу (благодарят, поддерживают, признают) или исключительные достижения, коллектив санатория «Вита» ответил следующим образом:

- 66% сотрудников ответили, что всегда поощряют;
- 31% опрошенных сказали, что лишь иногда;
- 3% затруднились ответить.

Нарисуем диаграмму ответов сотрудников санатория «Вита» на седьмой вопрос (рис. 13).

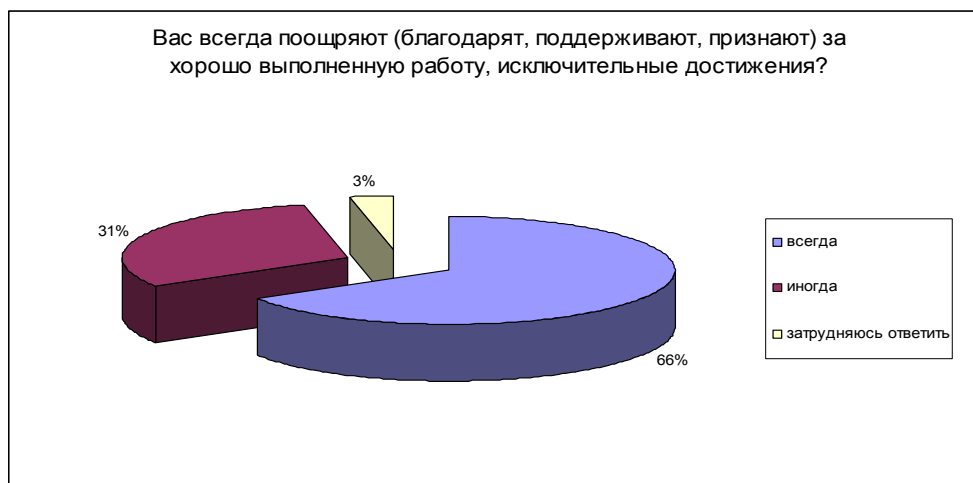


Рисунок 13 Диаграмма ответов сотрудников санатория «Вита» на седьмой вопрос анкеты

Исходя из ответов сотрудников можно сделать вывод, что руководство почти никогда не забывает благодарить работников за особые заслуги, а это очень хороший показатель в процессе мотивации персонала.

На последний вопрос анкеты было дано пять вариантов ответов. Сотрудникам необходимо было выбрать наиболее для них значимый вид поощрения. Вот как работники отеля ответили на данный вопрос:

- 72% ответили, что предпочитают денежные выплаты;

- 16% сказали, что наиболее значимым поощрением для них является оплата больничных листов;
- 3% предпочитают оплату туристических поездок;
- 6% ответили, что наилучшим поощрением для них является выдача ссуды на необходимые нужды;
- 3% предпочитают в качестве поощрения правительственные и ведомственные награды.

Нарисуем диаграмму ответов сотрудников на восьмой вопрос (рис.14).

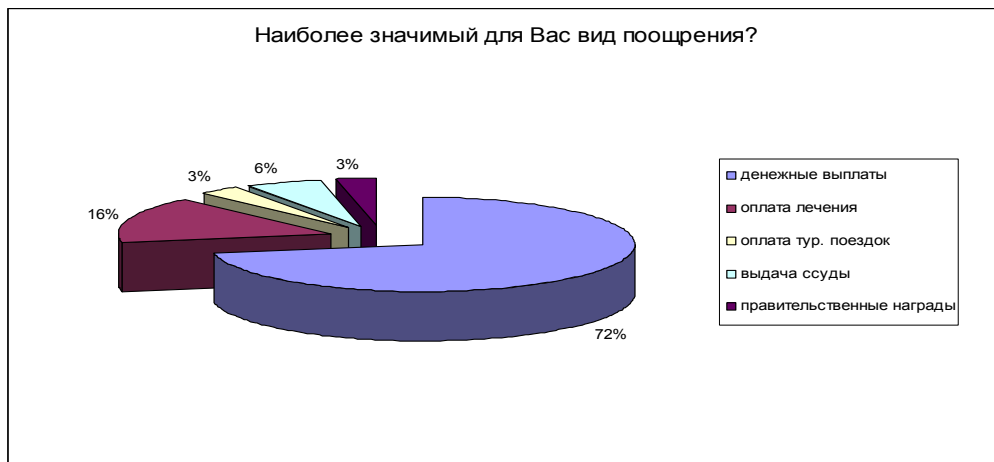


Рисунок 14 Диаграмма ответов сотрудников санатория «Вита» на восьмой вопрос анкеты

Таким образом, мы видим, что система мотивации в санатории «Вита» недостаточно эффективна. Большинство сотрудников не довольны своей заработной платой, а это является очень плохим показателем в системе мотивации, поскольку работник тогда будет хорошо и качественно выполнять свои обязанности, когда его труд будет соответственно оплачен. К тому же, исходя из ответов опрошенных сотрудников, мы увидели, что многих не совсем устраивает рабочая атмосфера в организации, некоторых она не устраивает совсем. Для того, чтобы персонал выполнял свою работу на достаточном уровне, руководству санатория «Вита» необходимо создать благоприятную обстановку для всех.

### **ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО САНАТОРИЯ «ВИТА»**

#### **3.1 Основные направления по совершенствованию системы мотивации персонала ООО санатория «Вита»**

На основании проведенного анализа действующей системы мотивации персонала санатория «Вита», можно сформулировать мероприятия, направленные на ее совершенствование.

Мы считаем, что руководству санатория «Вита» целесообразно воздействовать на мотив удовлетворения от производимой работы. У персонала появятся положительные эмоции от выполнения работы, повысится интерес к рабочему процессу. Вместе с тем снизится стремление к получению материального вознаграждения, что немаловажно при нехватке материальных и денежных средств.

Применяя мотивационный комплекс, следует учитывать следующие факторы:

- разовое применение какого-либо стимула дает разовое, кратковременное изменение в трудовом поведении персонала;
- не может быть создана раз и навсегда оптимальная система стимулирования трудовой деятельности, ибо она должна постоянно адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды функционирования и развития организации;
- одномоментное и однонаправленное стимулирование двух групп мотивов, расположенных рядом в структуре мотивационного комплекса, приводит к сбоям в системе управления трудовым поведением персонала.

Совершенствование системы мотивации персонала санатория «Вита» необходимо произвести по 4-м направлениям:

1. Индивидуальная мотивация.

2. Групповая мотивация.
3. Материальная мотивация.
4. Нематериальная мотивация.

Удовлетворение как индивидуальных, так и социальных потребностей работников санатория «Вита» можно осуществлять с помощью реструктуризации и реорганизации труда с применением двух взаимосвязанных подходов: реструктуризация индивидуального труда, и изменения в организационном контексте.

1) Индивидуальная мотивация.

Основными методами реструктуризации индивидуального труда, предлагаемыми нами в санатории «Вита», являются:

1) ротация (по возможности с учётом размеров гостиницы) – движение сотрудников с одного места работы на другое для приобретения определенного опыта работы в разных службах;

2) горизонтальное увеличение круга выполняемых работ и задач персонала с помощью комбинации нескольких взаимосвязанных друг с другом работ одного и того же уровня;

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

Первый метод поможет предприятию гостиничной индустрии проводить более гибкий подбор персонала и сокращать различия в занимаемых позициях.

Второй метод – расширение труда, является не очень популярным мероприятием среди персонала организаций гостиничной индустрии из-за того, что оно не может обеспечить достаточного уровня внутренней удовлетворенности работой. Персонал в нем видит скрытое увеличение обязанностей и рутинности. Однако необходимо учитывать, что увеличение

круга выполняемых задач персонала санатория «Вита» развивает трудовые навыки работников.

Третий метод позволит персоналу обеспечить комплексное обслуживание с помощью их прямого контакта с клиентами, снижая роль вмешательства руководства в их работу. Например, внедрение соответствующей системы для горничных. Руководству в этой системе необходимо проводить только пробную выборочную проверку их работы.

Мы полагаем, использование всех этих методов может оказаться эффективным и полезным, если их применять систематично.

## 2) Групповая мотивация.

В подходе, связанном с организационными изменениями на рассматриваемом предприятии, основное внимание необходимо уделить эффективному использованию человеческих ресурсов и организационным функциям с применением в основном методов автономных рабочих групп – маленьких групп служащих, обязанных самостоятельно организовать и регулировать свою работу, но имеющих большую степень свободы действий и выбора.

Например, мы предлагаем, предоставить участок труда, то есть определенное количество номеров для уборки группе горничных, которые будут нести ответственность за свой участок, а внутри группы сами разделят обязанности. Здесь немалое значение имеет также и стиль менеджмента – обеспечение атмосферы доверия со стороны менеджеров. Такой подход будет способствовать сплоченности участников группы, повышению ответственности и качественному исполнению своих обязанностей.

Автономные группы самостоятельно определяют, кто, когда и какие задания выполняет, сами задают ритм трудовой деятельности. В таких группах обычно нет аутсайдеров. Усилится групповая сплоченность и взаимный коллективный контроль среди персонала санатория «Вита». Это может позволить снизить текучесть рабочей силы и количество прогулов, а также повысить производительность труда в результате удовлетворения ряда

социальных потребностей работников и прежде всего потребностей в общении, признании, автономии и самореализации.

Кроме того, в санатории «Вита» возможно и создание кружков качества, в основе применения которых лежит достаточно простая идея – организационно-управленческие проблемы должны решаться не только руководством и экспертами-специалистами, но и рядовыми сотрудниками, работниками исполнительского уровня.

Поскольку последние лучше других знают свое рабочее место и свой трудовой процесс, то они сами могут быть экспертами по отношению к своей работе, лучше других замечать трудности и проблемы, находить пути их решения. Они располагают практическим опытом, поэтому следует дать сотрудникам гостиницы возможность, объединившись в группу, сообща работать над решением касающихся их проблем, предоставить им для этого необходимую информацию и соответствующие права.

Конечно, для того чтобы кружки качества являлись формой самореализации работников, проявления их творческих способностей, членство в них должно быть добровольное. Кружки качества имеют лишь право на внесение предложений, решение же об их принятии или непринятии принимает руководство. Темы групповой работы могут быть различны: используемая техника и технология, качество продукции, устройство рабочих мест, условия труда, вопросы коллективного сотрудничества.

Организация автономных рабочих групп и кружков качества удовлетворит потребность сотрудников в самовыражении и в справедливой оценке труда.

### 3) Материальная мотивация.

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

Необходимо изменить принципиальный подход к формированию материального вознаграждения персонала санатория «Вита», а именно:

- премии работник должен не лишаться, а зарабатывать ее;

- сведение к минимуму субъективизма можно добиться только за счет внедрения организационно-технических методов, таких как постановка учета показателей на ЭВМ;

- необходимо сократить количество показателей премирования, одновременно увеличив и общий размер премирования и долю каждого показателя в нем.

#### 4) Нематериальная мотивация.

Необходимо большее внимание уделять обучению персонала – создавать условия для профессионального роста, самореализации работников на основе повышения мотивации к труду; для повышения уровня профессионализма; и совершенствования необходимых для эффективной работы навыков и умений.

Факторы, определяющие потребность в обучении и повышении квалификации персонала санатория «Вита»: планы подготовки кадрового резерва; предполагаемые изменения в штатном расписании; поддержание требуемого профессионального уровня персонала.

Кроме того, следует усилить организационно-административные меры в санатории «Вита». Они включают требования, предъявляемые организацией к поведению сотрудников, и предусматривают контроль, а также санкции в случае их невыполнения. Административно-распорядительные меры осуществляются с помощью должностных инструкций, приказов, распоряжений, норм и правил поведения.

Они обеспечат твердый организационный порядок, дисциплину и ответственность, без которых невозможно существование любой организации. По нашему мнению, их мотивационное воздействие осуществляется в первую очередь через функцию ориентации сотрудников на требования организации, разъяснение желательного и нежелательного поведения.



В санатории «Вита» недостаточно развита корпоративная культура. Поэтому, необходимо ввести единую форму для персонала, работающего непосредственно с клиентами, устраивать корпоративные праздники.

Кроме того следует усилить нематериальное воздействие на работников путем организации доски почета, а также через награждение грамотами лучших работников.

Возможна мотивация и с помощью планирования карьеры. Мы предлагаем ввести в санатории «Вита» периодическое составление сотрудниками планов личной карьеры и их увязку с возможностями организации. При этом каждый сотрудник устанавливает для себя не только сроки получения желаемой должности (статуса), но и результаты, позволяющие ему претендовать на статусно-должностной рост, а также пути и способы их достижения. Это обеспечит тесную увязку личных статусно-карьерных интересов с конкретными трудовыми достижениями.

Следует учитывать важное условие применения мотивации – учет конкретной ситуации на рынке труда. Если в условиях экономического кризиса в стране предприятие со сложившимся, сплоченным трудовым коллективом не может позволить себе больших расходов на оплату труда, то в этих условиях следует делать упор на социально-психологические стимулы: личный пример руководителей, коллективную солидарность, убеждение работников в необходимости временно «затянуть пояса», приложить максимум усилий для выживания «родного предприятия» и т.п.

Не существует точных аналитических методов для определения конкретных величин роста производительности труда от мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

Предложенные меры по совершенствованию системы мотивации труда могут дать прирост его производительности и, как следствие условное сокращение численности работников. Таким образом, можно судить о положительном влиянии предложенных мероприятий на экономические показатели предприятия.

На основе выявленных недостатков нами были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления мотивацией персонала в санатории «Вита».

Создать электронную базу данных кандидатов на прием.

Электронная база данных претендентов облегчит подбор персонала, при условии отсутствия внутренних человеческих ресурсов, снизит время найма. Также позволит накапливать человеческий потенциал без привлечения кадровых агентств, будет работать как «внешний» кадровый резерв.

Принцип работы: соискатели размещают свои персональные данные в разделе «Работа в Агентстве» на официальном сайте санатория «Вита». При открытии вакансии специалист Отдела кадров сможет подбирать претендентов по образованию, возрасту, владению языками, определенным программным обеспечением, личностно-деловым качествам и др. предусмотренными характеристиками.

Увеличить количество обучающих программ.

Особенно для специалистов по бронированию билетов и гостиниц с целью более быстрого и эффективного освоения нового программного обеспечения и туристических направлений и тем самым увеличения прибыли санатория «Вита», а также экономии на затратах, которые могли бы быть при найме новых сотрудников, обладающих нужной квалификацией.

Одним из мотивирующих факторов для сотрудников, и, несомненно, главным элементом развития персонала являются обучение, повышение квалификации, проводимые за счет организации. Люди видят, что компания заинтересована в них и инвестирует средства в их профессиональный рост.

Обучение включает в себя получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы.

Обучение новых работников может, например, включать демонстрацию программы - как работает система оформления заказа

авиа/ж.д. билетов, материалы по новым турам санатория «Вита», руководителю подразделения - как беседовать с подчиненными и поощрять их.

Дополнить официальный сайт специализированным разделом «Идея», доступным только внутрикорпоративным пользователям.

Ежегодное проведение конкурсов профессионального мастерства.

Что также позволит мотивировать работников и тем самым способствовать снижению текучести кадров. Такие конкурсы необходимы для повышения творческого и профессионального мастерства работников санатория «Вита». Они способствуют:

- развитию компетенций работников, развитие творческого потенциала, приобщение к исследовательской деятельности;
- развитие активной жизненной позиции, коммуникативных способностей, стремления к самосовершенствованию, самопознанию, самоактуализации;
- создание благоприятной мотивационной среды для профессионального развития работников;
- внедрение новых технологий в деятельность предприятия;
- замена административных методов оценки членов коллектива;
- повышение рейтинга не только отдельного сотрудника, но и предприятия в целом и др.

Подводя итоги, можно сказать следующее, что потребности людей постоянно меняются. Руководителю нельзя рассчитывать на то, что метод мотивации, сработавший один раз, будет оказывать эффективное действие и в дальнейшем. Каждая личность развивается, а соответственно, растут и потребности в самовыражении. Поэтому процесс мотивации путём удовлетворения потребностей можно совершенствовать бесконечно.

### 3.2 Эффективность разработанных предложений

Итак, произведем расчет экономического эффекта от внедрения предложенных рекомендаций.

В результате работы предложенных мероприятий может быть как следствие:

1. Рационально использовано рабочее время.

Повысится исполнительская дисциплина, что в свою очередь приведет к экономии рабочего времени.

Рассчитаем экономию рабочего времени. Фонд рабочего времени 1 работника, занимающегося подбором персонала в санатории «Вита», составит 1728 час/год.

Результат получен следующим образом: 365дн. (календарный фонд времени) – 111дн. (выходные и праздничные дни) – 38 дн. (невыходы) = 216 дн. в году.  $216 * 8 = 1728$  часов в год.

За год в среднем принимается в санатории «Вита»  $(15+15+24+18+18)/5 = 18$  человек (за 2017-2021гг). На просмотр 1 резюме в среднем используется 5 минут. В бумажном архиве Отдела кадров содержится 80 экземпляров резюме.

Для просмотра резюме к 18 случаям необходимости в приеме сотрудникам Отдела кадров потребуется в год (их 3 человека в Отделе кадров):  $(80*5\text{мин.}*18)/60\text{мин} = 120$  часов. Одному сотруднику, следовательно, потребуется подбор кандидата:  $120/3=40$  часов. Тогда, сэкономим время для работы еще одного сотрудника:  $120/1728 \approx 0,069 \approx 1$  человек.

В результате внедрения данного мероприятия санаторий «Вита» сможет добавить в штат Отдела кадров 1 единицу, что может привести к более эффективному использованию рабочего времени остальных работников. Штат можно дополнить, например, должностью психолога для

работы с персоналом или должностью специалиста для отбора интересных предложений из базы «Идей».

2. Снижены затраты на поиск нужного работника.

Если среди соискателей, подавших резюме на бумажном носителе в отдел по работе с персоналом, не найдется подходящего требованиям кандидата)

Рассчитать экономию средств за оплату услуг кадрового агентства можно следующим образом:

За год в среднем принимается 18 человек.

Средний годовой ФОТ 1 работника составляет:  
 $((5375,50+6539,60+7525,00+8120,00+8970,03)/5)*12 = 87672,31$  руб.

Затраты на прием 1 кандидата при помощи кадрового агентства в среднем составят от 6000 руб. до 22 842,12 руб. (где  $26301,69 = 0,30*87672,31$  руб.) - исходя из цен на подбор персонала кадрового агентства ООО «Персонал».

Примем затраты подбора на прием 1 работника в размере 25 000 руб.

При привлечении кадрового агентства к подбору, например, 5% претендентов на вакансии и потребуется затратить  $18*0,05*25\ 000= 22500$  руб.

Сумма на оплату таких услуг равна менее 1 годового ФОТ работника:  
 $22500$  руб./  $87672,31. \approx 0,25 \approx 1$  человек.

Расчеты подтверждают эффективность предложенного мероприятия, т.к. в первом случае при низких затратах возникает экономия рабочего времени, во втором случае появляется возможность сэкономить средства на дальнейшее развитие управления за счет отказа от услуг кадрового агентства.

Выводы по третьей главе.

1. Для того, чтобы в достаточной мере оценить систему мотивации в санатории «Вита», было проведено анкетирование среди его сотрудников.

2. В ходе исследования было выяснено, что система мотивации в санатории «Вита» имеет ряд сильных и слабых сторон.

3. Существующая система мотивации в санатории «Вита» не достаточно эффективна и требует разработки ряда мероприятий по совершенствованию данной системы.

4. При разработке и совершенствовании системы мотивации необходимо чувствовать баланс между всеми применяемыми мерами совершенствования данной системы.

5. Процесс мотивации путём удовлетворения потребностей необходимо совершенствовать постоянно, поскольку и потребности людей постоянно растут.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Роль персонала на предприятии гостиничной индустрии заключается в том, чтобы обеспечить коллективными усилиями работников всех служб гостиницы высокое качество обслуживания клиентов, постоянным и эффективным контролем со стороны администрации, проведением работ по совершенствованию форм и методов обслуживания, изучение и передача передового опыта, расширение ассортимента и совершенствование качества услуг.

Перед гостиничным предприятием стоит задача предоставления и поддержания качества обслуживания на должном уровне, своевременного устранения недостатков в предоставлении услуг, разработки стратегии улучшения обслуживания.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом.

Работодатели всегда понимали, что людей необходимо мотивировать работать на организацию. Долгое время считалось, что для эффективной работы персонала достаточно лишь материального поощрения. Однако деньги далеко не всегда оказываются главным мотиватором. Каждый работник нуждается в удовлетворении не только материальных потребностей, но и социальных, и духовных. Поэтому каждому руководителю необходимо это учитывать в процессе своей управленческой деятельности. Умение распознать неудовлетворенность работника своим положением – необходимое условие для мотивации персонала. Найти причины плохой работы, понять, что нужно каждому сотруднику, и улучшить его отношение к работе – вот главные составляющие процесса создания системы мотивации персонала.

В первой главе рассматриваются теоретические основы процесса мотивации персонала предприятий. При этом особый акцент сделан на рассмотрении особенностей мотивационных процессов на предприятиях гостиничной сферы. Во второй главе проведён анализ мотивации персонала санатория «Вита». При этом проанализированы общая характеристика санатория «Вита», его экономические показатели за последние три года, организационная структура управления санатория «Вита», структура персонала и система мотивации на данном предприятии. В третьей главе путем анкетирования сотрудников санатория «Вита» дана оценка существующей системы мотивации на предприятии. На основании этой оценки разработан комплекс мероприятий по совершенствованию данной системы мотивации. В заключении сделаны выводы по результатам исследования.

Санаторий «Вита» является одним из самых популярных и конкурентоспособных предприятий санаторно-курортной сферы города. Высокое качество обслуживания, предоставление широкого перечня услуг, удовлетворённость клиентов отдыхом в отеле – вот важнейшие показатели эффективности деятельности данного предприятия. Поэтому руководству необходимо постоянно мотивировать сотрудников для более качественного выполнения своих обязательств.

В ходе исследования мы выяснили, что система мотивации в санатории «Вита» далеко не совершенна. Были выявлены слабые стороны данной системы, которые требуют принятия определённых решений. Главные проблемы мотивации персонала санатория «Вита» - это недовольство сотрудников заработной платой и её несоответствие объёму выполняемой работы, а также недостаточно благоприятная атмосфера в коллективе, которая тоже является отрицательным показателем в процессе мотивации сотрудников.

Совершенствование системы мотивации персонала санатория «Вита» необходимо произвести по 4-м направлениям:



1. Индивидуальная мотивация.
2. Групповая мотивация.
3. Материальная мотивация.
4. Нематериальная мотивация.

Нами был предложен комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации санатория «Вита», который, на наш взгляд, позволит в полной мере задействовать основные выявленные мотивы сотрудников и создать комфортный социально – психологический климат в коллективе, тем самым обеспечив рост производительности труда.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителя / Б.А. Аникин. - Учебное пособие. – 2-е издание, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. - 279 с.
2. Архипова, С.Н. Организация и управление гостиничным бизнесом Текст: в 3 т. Т.2.: учебник/ С.Н. Архипова и др.; под ред. Лесника А.Л., Чернышева А.В. – М.: АЛЬПИНА, 2018. – 576 с.
3. Бойдаченко, П.А. Служба управления персоналом предприятия / П.А. Бойдаченко. - М.: Дашко и К, 2016. – 471 с.
4. Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Текст Браймер Р.А.; пер. Цыганова Е.Б. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 382 с.
5. Брэддик, У. Менеджмент в организации [Текст] / У. Брэддик; перевод с англ. У. Брэддик. – М.: ИНФРА – М, 2019. – 344с.
6. Вершигора, Е.Е. Менеджмент. Учебное пособие. - М: ИНФРА, 2017. -283с.
7. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: ТРТУ, 2019 - 224 с.
8. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело Лтд, 2018. – 319 с.
9. Данилова В.Д. История и современные проблемы управления персоналом: Учебное пособие / В.Д. Данилова. - СПб.: СЗАГС, 2017.- 123 с.
10. Дятлов В.А., Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2016. – 272 с.
11. Дятлов В.Л. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов / В.Л. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М.: Академия, 2017. – 631 с.
12. Егошин А.П. Управление персоналом. - Новгород: Издательство “Март”, 2017. – 349 с.
13. Зельдович Б.З. Менеджмент. Учебник. – М.: Экзамен, 2017. – 438 с.

14. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – 2е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2019. – 415с.
15. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2018. – 264 с.
16. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы. Учебное пособие. -СПб.: Питер, 2016.- 512 с.
17. Комаров, М.А. Менеджмент. Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 263 с.
18. Лебедев, О.Т. Основы менеджмента / О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская. – СПб.: Владос, 2018. – 345 с.
19. Ляпина, И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания Текст: учебник/ Ляпина И.Ю.; под ред. Лапина А.Ю. – 2-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2019. – 208 с.
20. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М., 2017. – 720 с.
21. Система мотивации в компании: как оценить эффективность / Котляренко Ольга // Управление человеческим потенциалом. 2016. № 2.
22. Система мотивации персонала на предприятии / Лазарев С. // Мотивация и оплата труда. 2017. № 3.
23. Система премирования, ориентированная на бизнес-цели компании / Белова Я. // Мотивация и оплата труда. 2016. № 3.
24. Система управления удовлетворенностью и лояльностью персонала / Чудакова Елизавета // Управление человеческим потенциалом. 2017. № 3.
25. Семенов, А.К. Основы менеджмента. Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Д», 2018. - 300 с.
26. Скобкин, С.С. Практика сервиса и индустрии гостеприимства и туризма / С.С. Скобкин. – М.: Магистр, 2019. – 493с.
27. Сорокина, А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах / А.В. Сорокина. – М.: Инфра-М. – 2016.- 243с.

28. Терентьев, А.И. Формирование стратегии инновационного развития предприятий / А.И. Терентьев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 148 с.
29. Трифилова, А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия / А.А. Трифилова. – М.: Финансы и статистика, 2017.- 567с.
30. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л.Еремина. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2017. – 623 с.
31. Управление процессом мотивации. Практическое использование теорий мотивации / Соколова М. // Мотивация и оплата труда. 2016. № 3.
32. Уткин, Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э.А. Уткин. - Финансовая Академия при Правительстве РФ. – М.: Зерцало, 2018. – 448 с.
33. Филипповский, Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е.Е. Филипповский, Л.В. Шмарова. - М.: Финансы и статистика. 2016. - 176с.
34. Яковлев, Р.А. Оплата труда на предприятии /Р.А. Яковлев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2017-247с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А АНКЕТА

Уважаемый сотрудник санатория «Вита»! Вашему вниманию представлена анкета, содержащая несколько вопросов, связанных с мотивацией персонала на вашем предприятии. Анкета состоит из 8 вопросов, на каждый из них даётся 4 варианта ответов. Выберите тот вариант (обведите в кружок или поставьте галочку), который наиболее подходит именно Вам. Заполнение анкеты не займёт у Вас много времени. Заранее благодарна за ответы!

1. Вас устраивает существующая на вашем предприятии система мотивации сотрудников?
  - а) Да, вполне устраивает;
  - б) Не совсем устраивает;
  - в) Совершенно не устраивает;
  - г) Затрудняюсь ответить.
2. Довольны ли Вы обеспечением на предприятии социальными льготами (отпуск, больничный, пенсия и т.д.)?
  - а) Да, доволен;
  - б) Не совсем доволен;
  - в) Нет, не доволен;
  - г) Затрудняюсь ответить.
3. Вас устраивает Ваша заработная плата?
  - а) Да, вполне устраивает;
  - б) Не совсем устраивает;
  - в) Нет, не устраивает;
  - г) Затрудняюсь ответить.
4. Как Вы считаете, Ваша заработная плата соответствует объёму выполняемой Вами работы ?
  - а) Да, полностью соответствует;
  - б) Не совсем соответствует;
  - в) Нет, не соответствует;
  - г) Затрудняюсь ответить.
5. Вас устраивает общая рабочая атмосфера в организации?
  - а) Да, атмосфера достаточно благоприятная;
  - б) Не совсем устраивает;
  - в) Нет, атмосфера совершенно не располагает к спокойному и качественному выполнению своих обязанностей;
  - г) Затрудняюсь ответить.
6. Вы довольны предоставленными Вам условиями труда (организацией рабочего места, расположением отеля)?
  - а) Да, вполне доволен;
  - б) Не совсем доволен;
  - в) Нет, не доволен;
  - г) Затрудняюсь ответить.
7. Вас всегда поощряют (благодарят, поддерживают, признают) за хорошо выполненную работу, исключительные достижения?
  - а) Всегда;
  - б) Иногда;
  - в) Никогда;
  - г) Затрудняюсь ответить.
8. Выберите, пожалуйста, наиболее значимый для Вас вид поощрения.
  - а) Денежные выплаты;
  - б) Оплата лечения (для вас или ваших близких);
  - в) Оплата туристических поездок (возможно частичная);
  - г) Выдача ссуды на приобретение жилья или другие нужды;
  - д) Правительственная или ведомственная награда.