



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК  
ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению: 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) Менеджмент организации

Проверка на объем заимствований:

59,51 % авторского текста

**Выполнила:**

Студентка группы ЗФ-509-114-5-1МО  
Ханова Эльвила Ришадовна

Работа Рябчук к защите  
«24» 09 2018 г.  
зав. кафедрой ЭУиП  
Рябчук П.Г.

**Научный руководитель:**

Останина Наталья Викторовна

Челябинск 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	1
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ .....	6
1.1 Понятие и теории мотивации персонала .....	6
1.2 Методы мотивации персонала .....	14
1.3 Развитие мотивации персонала, как фактор конкурентоспособности предприятия .....	19
Выводы по главе 1 .....	20
2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ОТЕЛЬ ВИКТОРИЯ» .....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика.....	23
2.2 Анализ существующей системы мотивации персонала.....	36
Выводы по главе 2.....	42
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА, КАК ФАКТОРА КОТНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ОТЕЛЬ ВИКТОРИЯ» .....	43
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала .....	43
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	49
Выводы по главе 3.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	53
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	57
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	60

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы исследования определяется возрастающей значимостью эффективного использования человеческих ресурсов организации. Но данный вопрос затрагивает не только количественные и качественные характеристики персонала, но и производственный процесс, мотивацию труда персонала и конкурентоспособность организации в целом.

В современных условиях конкурентоспособность страны - показатель состояния и перспектив развития хозяйственной системы, определяет характер ее участия в международном разделении труда, выступает гарантом экономической безопасности. С экономической точки зрения - это способность страны в условиях свободной конкуренции создавать товары и услуги, удовлетворяющие требованиям мирового рынка, реализация которых увеличивает благосостояние населения.

За последнее время результаты деятельности многих организаций и накопленный опыт их работы с персоналом показывают, что обеспечение высокого качества кадрового потенциала, его мотивации является решающим фактором использования человеческого ресурса для конкурентоспособности предприятия. Человеческие ресурсы являются постоянным резервом для эффективной деятельности любой организации, необходимо учитывать заинтересованность персонала в достижении поставленных задач и создавать условия, при которых деятельность работника будет сосредоточена в нужном для организации направлении. Привлечь и удержать высокопрофессиональных специалистов, выяснить мотивационную деятельность сотрудников – значит получить мощный инструмент воздействия на них.

Делая упор на современные веяния в системе управления персоналом, исследуя потребности людей, их мотивацию, организация имеет возможность создать систему стимулирования труда для всего коллектива, и что наиболее сделать рычаги для управления персоналом. Этим объясняется

актуальность темы исследования дипломной работы: развитие мотивации как фактор повышения конкурентоспособности организации.

Проблемам трудовой мотивации и ее формированию посвящено большое количество научных работ в лице современных теорий мотивации, которые систематизировали и классифицировали потребности работников организации, а также позволили использовать результаты для создания моделей мотивации.

При выполнении дипломной работы были использованы учебные, методические материалы, а также материалы публикаций периодических изданий и электронных ресурсов. Проблемами формирования системы стимулирования и мотивации посвящено значительное количество научных работ таких авторов, как: К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Гэлбрэйт, Л. Лоулер, Д. МакКлеланд, А. Маслоу, К. Менар, Б. Моснер, Э. Мэйо, Л. Портер, Л. Стаут, и др. Среди отечественных ученых, занимающихся проблемами стимулирования и мотивации, следует выделить: С. Агапцова, А. Алабугина, Н. Беляцкого, А. Грязнову, В. Долгодушева, Е. Иванову, В. Козырева, А. Люкшинова и др.

Практика показывает, что уровень мотивации персонала на предприятии достаточно трудноизмерим, а существующие методы не дают возможности качественно и в полном объеме оценивать уровень мотивации труда и обнаруживать резервы относительно его повышения, что и определило актуальность выбранной темы исследования.

Объектом дипломного исследования является конкурентоспособность ООО «Отель Виктория».

Предметом исследования является мотивация как фактор повышения конкурентоспособности в ООО «Отель Виктория»

Цель дипломной работы – комплексный анализ системы мотивации персонала, как фактора повышения конкурентоспособности в организации и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.

В соответствии с целью в работе были поставлены и решены следующие задачи, предопределившие структуру работы:

- 1) определить понятие и теории мотивации;

- 2) описать методы мотивации персонала;
- 3) изучить развитие мотивации персонала, как фактора конкурентоспособности предприятия;
- 4) дать организационно-экономическую характеристику организации;
- 5) проанализировать существующую систему мотивации персонала;
- 6) разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала;
- 7) оценить эффективность предложенных мероприятий.

Практическая значимость дипломной работы заключается в создании определенного комплекса мер, направленных на усовершенствовании мотивации персонала и использовании новых методов стимулирования, на основе анализа существующего состояния мотивации труда в ООО «Отель Виктория».

Методы исследования: анализ литературы и нормативных актов, системный подход, статистический, сравнение, социологические методы исследования

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Первая глава является теоретической и определяет основные теоретические аспекты мотивации как фактор повышения конкурентоспособности организации. Вторая глава носит аналитический характер, в ней производится анализ действующей системы мотивации персонала. Третья глава направлена разработку мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала, а так же оценку эффективности данных мероприятий.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ

## 1.1 Понятие и теории мотивации персонала

Актуальность проблематики мотивации персонала не вызывает сомнений, так как развитие экономики на современном этапе формирует новые представления и на управление персоналом, как определяющего элемента и основного ресурса, дающего возможность повысить эффективность ее деятельности. Поэтому мотивация является важнейшей составляющей процесса управления персоналом.

Мотивация персонала – это побуждающая причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно благодаря получению благ, которые являются жизненно необходимыми, с минимизацией моральных и материальных издержек. Мотивы трудовой деятельности являются частью всей системы мотивов человека. Они формируются, когда в распоряжении общества имеется необходимый набор благ, соответствующих социально обусловленным потребностям человека. Для приобретения этих благ необходимы трудовые усилия работников. Именно трудовая деятельность открывает работнику возможность получить эти блага с минимизацией моральных и материальных издержек, в отличие от других видов деятельности.

В настоящее время мотивационные процессы, используют теории мотивации, подразделяющиеся на традиционные, содержательные, и процессуальные.

Традиционные в своей основе имеют методологию взаимного использования поощрения и наказания. Содержательные базируются на понимании потребностей (мотивов), которые служат для действий работника. Процессуальные теории исследуют мотивацию как процесс и результат.

Для мотивации персонала большое значение имеет совокупность материальных и нематериальных стимулов. Материальное стимулирование

исходит из того, что работник получает материальные блага в соответствии с объемом и качеством выполненных заданий.

При нематериальной мотивации работник может рассчитывать на получение благ в нематериальной форме (нет возможности прямо оценить) опять же при выполнении поставленных задач.

В настоящее время в условиях предприятия действует система мотивации, которая разделяется на две подсистемы взаимосвязанные друг с другом. Среди специалистов нет единого мнения по поводу самого понятия «система мотивации». Так, Гагаринская В.П считает, что система мотивации персонала - это наиболее важный инструмент управления персоналом, который влияет не только на деятельность отдельных сотрудников или групп работников, но и на деятельность всего предприятия в целом. Под системой мотивации персонала она понимает комплексную систему вознаграждений, применяемую для побуждения персонала к эффективной работе: повышению производительности труда; повышению уровня качества продукции или сервиса; снижению затрат на производство и т.д.<sup>1</sup>.

Журавлев П.В. видит систему мотивации сотрудников, как комплекс задач по стимулированию деятельности персонала и улучшению производительности труда, качественное решение которых может стать для предприятия важным шагом стратегического развития, расширить горизонты и увеличить потенциал роста<sup>2</sup>.

Соломанидина Т.О. подчеркивает, что система мотивации - это комплекс мер побуждения сотрудников для достижения стратегической целевой направленности предприятия с учетом целевых установок каждого работника<sup>3</sup>.

Кибанов А.Я. рассматривает систему мотивации персонала как систему элементов: цели и задачи системы, стратегию и политику организации в области мотивации и стимулирования, принципы мотивации и стимулирования труда,

---

<sup>1</sup> Гагаринская Г.П. Теоретико-методические аспекты совершенствования стимулирования труда персонала: монография / Г.П. Гагаринская, Т.С. Красулина. - М., 2016. - С. 101]

<sup>2</sup> Журавлев П. В. Менеджмент персонала; Экзамен - Москва, 2014. - С. 211]

<sup>3</sup> Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала. 2-е изд., перераб. и доп. Учеб. пособие. / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - М.: ЮНИТИ, 2014. - С. 64]

функции, структуру системы мотивации и стимулирования труда, технологию формирования системы мотивации и стимулирования труда<sup>4</sup>.

Таким образом, мы видим расхождения мнений специалистов по целям, задачам и способам влияния. В то же время большинство специалистов отмечают, что система мотивации персонала выражается в двух составляющих - материального стимулирования и нематериального стимулирования. Для каждой подсистемы системы характерны свои особенные стимулы, которые влияют в свою очередь на мотивы поведения персонала. Каждая из систем включает в себя определенный набор методов стимулирования.

Итак, система материальной мотивации, представляет собой экономические формы и методы побуждения людей, основанные на использовании материальной заинтересованности работника в повышении уровня материального вознаграждения за труд и дополнительных материальных стимулов.

Общую схему элементов системы мотивации персонала можно представить, как подсистемы материальной и нематериальной мотивации, а также промежуточное звено, взаимозависимое и от одной и от другой подсистемы - подсистемы социальных гарантий.

Система мотивации персонала основывается на следующих принципах:

- ориентирование на результативность и взаимная связь целей системы с целевой ориентацией предприятия и с другими подсистемами организации;
- эффективность системы;
- первенство мотивов на результат;
- конкурентоспособность системы в условиях агрессивного внешнего окружения и рынка труда;
- строгое соответствие нормам законодательства;
- справедливости, прозрачности и объективности системы мотивации и стимулирования;
- социальности;

---

<sup>4</sup>Кибанов А. Я., Баткаева И .А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. - С. 119 ]



- системности;
- изменчивости стимулирующего действия во времени;
- устойчивости и предсказуемости системы мотивации;
- строгого соответствия стимулов интересам и возможностям работников;
- своевременности.

В настоящее время под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии классический менеджмент организации, который соответствует периоду индустриального развития общественного производства в экономически развитых странах мира, трансформируется в неоклассический менеджмент, называемый в литературе «новый», «виртуальный», «менеджмент эпохи постмодерна», появление которого связывают с начавшимся периодом постиндустриальной эпохи, которую П. Друкер назвал «эпохой без закономерностей», в которой накопленный ранее опыт все чаще оказывается бесполезным<sup>5</sup>. В связи с вышеназванным обстоятельством происходит пересмотр теории, методологии и методики системы управления персоналом и частных кадроведческих технологий, к которым относится и функция мотивации и стимулирования персонала современных организаций.

Анализ практики эффективных компаний мира показывает, что в настоящее время мотивации персонала организации уделяется особое внимание. В образцовых компаниях, согласно Дж. Коллинзу, мотивированный персонал - «самый ценный ресурс», поэтому для удержания лучших кадров они рассматривают не только организационные интересы, но и интересы персонала<sup>6</sup>. Согласно мнению К. Нордстрема, люди разные, а, следовательно, их мотивации отличны друг от друга. В разное время разные вещи имеют на людей разное воздействие. То, что заставляет работать одних, не заставит работать других, и то,

<sup>5</sup>Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. - Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2004.-С.23

<sup>6</sup>Коллинз Дж. От хорошего к великому. - Пер. с англ. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.-С.49

что служит мотивацией для одного, не обязательно должно стать мотивацией для другого<sup>7</sup>.

Следовательно, никакая система управления персоналом не в состоянии успешно функционировать без эффективной системы мотивации и стимулирования труда, которая побуждала бы каждого сотрудника качественно выполнять свои обязанности и работать для достижения конкретно поставленных целей. Именно поэтому ключевой задачей кадровой службы является разработка методов эффективного мотивационного механизма, который позволит в наибольшей степени соединять интересы работников со стратегическими задачами предприятия.

Проведенное исследование показало, что зарубежными учеными были разработаны следующие теории мотивации труда:

1) Содержательные, которые изучают потребности, которые мотивируют человека к той или иной деятельности, какова их структура, какие потребности первичны, а какие вторичны, в каком порядке происходит их удовлетворение. Они изучают цели, к которым стремится человек. К ним относятся:

- иерархия потребностей А. Маслоу - одна из наиболее известных теорий содержания мотивации, которая основана на результатах многочисленных психологических исследований. Потребности рассматриваются как осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности подразделяются на первичные, характеризующие человека как биологический организм, и культурные или высшие, характеризующие человека как социальное существо и личность.

- теория ERG К. Альдерфера. Его концепция в некотором роде похожа со взглядами А. Маслоу. Однако теория К. Альдерфера представляет пирамиду потребностей состоящей всего лишь из трех блоков. Это экзистенциальные потребности, социальные и стремление к росту и развитию.

- теория потребностей Д. Мак-Клелланда, суть которой заключена в том, что потребность в причастности побуждает людей работать в коллективе, стремиться

---

<sup>7</sup>Нордстрем К.А. Бизнес в стиле фанк. - Пер. с англ.- М.: Манн, Иванов и Фербер,2013.-С.131

к признанию им. Потребность во власти мотивирует к карьерному росту, инициативе, лидерству.

-двухфакторная теория Ф. Герцберга, предполагающая наличие двух групп факторов влияющих на мотивацию работников: гигиенических и мотивирующих. Первые связаны с окружающей средой, а вторые - с характером работы.

2) Процессуальные теории, анализирующие то, как человек распределяет свои усилия для достижения целей и какой вид поведения при этом выбирает. Среди данных теорий особое внимание стоит уделить следующим:

-теория справедливости Дж. Адамса утверждает, что люди всегда субъективно оценивают соотношение между полученным вознаграждением и затраченными на его достижение усилиями, а также сравнивают его с соотношением других работников, выполняющих аналогичную работу<sup>8</sup>.

-теория X и Y Д. Мак-Грегора включает две взаимосвязанные теории: Теория X - руководители считают, что работники ленивы, стараются избегать работы и ответственности. Работников надо контролировать, главный стимул для них - деньги. Стиль руководства в теории X - авторитарный, основанный на угрозе наказания.

Теория Y - противоположность предыдущей. Менеджмент склонен считать, что сотрудникам нравится творческий труд. Удовлетворение от хорошо сделанной работы - само по себе мощный стимул. Менеджеры полагают, что если предоставить работникам большую свободу, это может значительно повысить производительность. Стиль руководства - более гибкий и либеральный<sup>9</sup>.

Таким образом, исходя из результатов, полученных в ходе анализа, можно сделать следующий вывод: большую роль в формировании мотивационной системы персонала внесли такие ученые, как А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, которые, дали некий старт ученым современности для разработки более новых и эффективных систем мотивации.

---

<sup>8</sup>Виханский О.С. Менеджмент. - М.: Век, 2015.

<sup>9</sup> Галяутдинов Р. Р. Менеджмент // Галяутдинов.ру [Электронный ресурс]. - URL: <http://galyautdinov.ru/page/menedzhment> (дата обращения 15.03.2018).

Одной из таких теорий является теория Дж. Роттера, суть которой сводится к тому, что осознанный контроль влияет на удовлетворенность трудом и прогулы<sup>10</sup>.

Заметное место занимают теория каузальной атрибуции Ф. Хайдера и Г. Келли. В предложенной концепции, они считают, что человек стремится к формированию непротиворечивой и связной картины мира, и в процессе этого стремления у него вырабатывается «житейская психология» как результат попыток объяснить для себя причины поведения другого человека и прежде всего вызвавшие его мотивы»<sup>11</sup>.

Наиболее интересной является теория Т. Стюарта. Новейшей тенденцией в данной работе является разработка комплексных мотивационных программ и наделение властью как передача руководителем среднего звена дополнительных властных полномочий, которые при этом получают в свои руки четыре символа освобождения: информацию, знания, власть и вознаграждение<sup>12</sup>.

Помимо вышерассмотренных, большой вклад в изучение мотивации внесли и российские ученые, в числе которых можно выделить В. И. Герчикова с типологической моделью, где под мотивацией достижения понимается стремление получить некоторые блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания - стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций<sup>13</sup>.

Так же, стоит отметить диспозиционную и аттитюдную модели А.Г. Здравомыслова и В. А. Ядова. Данная концепция носит универсальный характер и

---

<sup>10</sup>Актуальные проблемы управления персоналом в современных организациях: Коллективная монография. - Часть 2 - М., 2017.

<sup>11</sup>Степанов С.С. Популярная психологическая энциклопедия. - М.: Эксмо,2005.

<sup>12</sup>Федорова Н.В. Памятка управленцу // Центр дополнительного образования [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.elitarium.ru/motivacija-upravlenie-personalom-povedenie-teorii-instrumenty-trud-rabotnik-organizacija/> (дата обращения 17.03.2018).

<sup>13</sup> Герчиков В.И. Типологическая модель мотивации // Проект «Дельфы» [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.delfy.biz/methods/tmg> (дата обращения: 25.03.2018).

является попыткой описать систему регуляции любой личности, а не только участвующей в экономических отношениях<sup>14</sup>.

Неудивительно, что мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из основных понятий, используемых для объяснения движущих сил поведения. Ведь только зная, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами.

---

<sup>14</sup>Варданян И.А. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала// Кадровик.ру [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kadrovik.ru/mod-ules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=14153> (датаобращения:25.03.2018).

## 1.2 Методы мотивации персонала

Сущность любой компании заключается в том, что все сотрудники данной организации должны быть объединены общей целью, то есть желанием достичь результатов, к которым стремится организация. Именно «система мотивации», как комплекс методов поощрения, способствует сплочению коллектива, а также к побуждению работников качественно выполнять свою работу.

Можно сформулировать ряд определенных правил, использующихся для осуществления эффективной мотивации персонала:

1. Мотивирование работников способно дать результат тогда, когда подчиненные видят высокую оценку своего вклада в результаты работы, ощущают признание своего статуса. Предоставление улучшенных условий труда, участие в престижных форумах и конференциях, полномочия замещать представителя фирмы на важных переговорах, выезд на иностранные конгрессы – все это выделяет сотрудника в глазах коллег, подчеркивает его положение в компании. Прибегать к данному методу необходимо крайне деликатно: ограничение работника в ранее данных полномочиях и привилегиях чаще всего приводит к отрицательной реакции.

2. Спонтанные поощрения мотивируют работников гораздо лучше, чем прогнозируемые, когда те фактически становятся неизменной частью заработной платы (премии, льготы).

3. Положительные методы мотивации результативнее отрицательных. Практика показывает, что похвала сотрудника действует на его желание работать еще лучше гораздо интенсивнее, чем критика его действий. Фраза «ты недостаточно хорошо работаешь» не мотивирует человека улучшить свои показатели, скорее наоборот, пропадает желание делать что-либо для достижения успеха компанией.

4. Поощрение должно быть безотлагательным, выраженным в незамедлительной и справедливой реакции на работу сотрудников. Такие действия помогают им осознать, что их неординарные достижения не только

замечены руководством, но и осязательно вознаграждены. Одним из главных условий в данной ситуации является скорейшая материализация поощрения<sup>15</sup>.

Для того, чтобы понять, какие методы мотивации наиболее эффективны, и чем нужно руководствоваться чтобы выбрать правильные из них, рассмотрим систему мотивации, как совокупность различных методов. Способы мотивировать персонал компании можно разделить на две группы: материальные и нематериальные поощрения. Первая группа методов -материальной мотивации, представлена в таблице 1. Она содержит в себе сравнительно небольшое количество видов вознаграждения. В свою очередь, группа методов нематериальной мотивации является обширным списком приемов и техник, который постоянно расширяется.

Таблица 1. Классификация методов материальной мотивации

Группа методов материальной мотивации		
Денежное стимулирование	Немонетарное вознаграждение	Штрафы или взыскания
Дополнительные выплаты, поощряющие высокие показатели работы: бонусы, проценты от сделок, премии, увеличение размера оклада	Обслуживание персонала в социальных учреждениях предприятия	Разновидность методов материальной мотивации -система штрафов и взысканий за плохо выполненную работу, нарушение дисциплины труда, невыполнение плана и т.д. Данные методы являются крайней мерой,
Денежное поощрение здорового образа жизни персонала. Премии за долгое отсутствие больничных, поддержка некурящих, частичная или полная оплата абонементов в спортзал	Бесплатные путевки для работников и членов их семьи в оздоровительные учреждения	но в ситуации, когда работодателю приходится иметь дело с малоквалифицированным или безответственным персоналом, они -единственно возможные инструменты влияния на работников. Взыскания входят в систему мотивации подчиненных. Взыскания предупреждают неправомерные действия со стороны работников или пресечь их халатное отношение к работе. Также данные методы могут являться компенсацией причиненного организации вреда. Важным критерием применения материальных санкций является точное обоснование их причины.
Оплата страховки (медицинской и социальной)	Скидки на продукцию или услуги организации для сотрудников	
Повышенная компенсация вредных условий работы, если нет возможности их улучшить	Улучшение условий труда и материально-технического оснащения;	
Выплаты в качестве подарка на день рождения, свадьбу, или при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар)	Предоставление помимо ежегодного, предусмотренного ТК отпуска, дополнительного времени отдыха	
Компенсация оплаты проезда или организация служебного транспорта до предприятия	Гибкий график работы	
Пенсионные надбавки, заслуженным сотрудникам	Сокращение трудового дня или недели	

Особое внимание следует уделить организации корпоративных праздников за счет фирмы. Проведение таких мероприятий способствует сплочению

<sup>15</sup>Филина Ф.Н. Настольная книга менеджера. - М.: Гросс-Медиа, 2007. –С.276

коллектива, привитию персоналу корпоративного духа, формированию дружеских отношений между сотрудниками.

Методы нематериальной мотивации представлены большим количеством инструментов поощрения. К ним относят:

- Похвала от руководителей организации. Если управляющий замечает не только ошибки подчиненных, но и их успехи в процессе выполнения работы, сотрудники стремятся в дальнейшем не разочаровывать руководство. Именно поэтому, во многих учреждениях используются доски почета, как метод поощрения добросовестных работников;

- Продвижение по карьерной лестнице. Сотрудники должны понимать, что за качественное исполнение своих трудовых обязанностей, они могут рассчитывать на повышение в должности. Это возвышает статус работника среди коллег, а также способствует стремлению продвигаться по службе;

- Повышение уровня квалификации сотрудника за счет компании. Обучение способствует повышению профессионального уровня персонала и становится прекрасным способом мотивировать каждого сотрудника лучше работать;

- Создание дружественной атмосферы в коллективе. Отсутствие сплоченности между коллегами отрицательно влияет на работу компании в целом, в то время как объединенная общей целью команда с легкостью справится даже с самыми сложными проблемами; Формирование имиджа фирмы и поддержание авторитета компании. Организация, являющаяся популярной на рынке, привлекает внимание не только потенциальных клиентов, но и делает престижной работу в ней. Что в свою очередь, становится эффективной мотивацией для сотрудников, держаться за свое рабочее место;

- Организация совместного времяпрепровождения коллектива. Работа в команде - это не только совместный труд, но дружеский и отдых. Общие выезды на природу, совместное посещение театра, ресторана, способны сплотить весь коллектив. Данный метод мотивации персонала основан на принципе: кто хорошо отдыхает, тот хорошо работает.



- Поощрение инициативности сотрудников. Если каждый подчиненный знает, что его мнение и взгляды небезразличны руководству компании, и не боится предлагать идеи совершенствования работы, это позитивно сказывается на работе всей организации<sup>16</sup>.

Это далеко не полный список нематериальных методов поощрения персонала. Выбор любых методов мотивации сотрудников всегда остается за руководителем предприятия. Только он вправе решать, какие способы стимулирования станут наиболее результативны в условиях современного рынка, в рамках которого функционирует компания, и помогут достичь максимальной продуктивности работы всего коллектива.

После освещения возможных методов мотивации персонала, выясним, что необходимо учесть при выборе одного или нескольких из них. Данный список правил будет являться обоснованием выбора методов мотивации персонала современными компаниями, так как содержит в себе основные рекомендации по выбору наиболее эффективных методов поощрения сотрудников.

Итак, для того, чтобы максимально эффективно повлиять на поведение персонала, необходимо понять, что им движет. Это может быть стремление к обогащению, личностный рост и развитие, повышение социального статуса, общение с командой единомышленников или что-либо другое.

Правило 1. Система поощрения будет иметь наиболее сильное действие, а эффект от действия стимулов будет максимальным тогда, когда данная система будет полностью соответствовать мотивации сотрудника.

Правило 2. Необходимо тщательно изучить действующую систему мотивации компанией, перед тем, как принять решение о разработке новой. Вполне вероятна ситуация, в которой не придется прибегать к созданию и использованию новых методов поощрения, достаточно будет правильно применять существующие инструменты. Для оценки существующей системы стимулирования работников, нужно сделать анализ процесса оплаты труда,

---

<sup>16</sup>Мычка С.Ю., Шаталов М.А. Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды // Территория науки. 2014. Т 5. № 5. С. 138

премирования сотрудников и получение ими льгот; изучить нормативную документацию по методам мотивации: положения об оплате труда и премировании, положение о нематериальном стимулировании и др.

Правило 3. Выбор методов мотивации в конечном итоге не должен основываться на личных взглядах и предпочтениях руководства или HR-менеджера. Довериться в данном вопросе можно только объективным данным. Для того чтобы найти наиболее эффективные методы поощрения персонала, разработать для каждого сотрудника индивидуальную систему мотивации, развития трудовых способностей или удержания вышеуказанного на предприятии, необходимо выяснить приоритеты самих работников, их взгляды и ценности, потребности и возможные стимулы. Сделать это можно с помощью личного интервью, опроса, наблюдения или тестирования персонала<sup>17</sup>.

Таким образом, в условиях современного развития экономики каждая компания заинтересована в достижении успеха и высокого уровня конкурентоспособности. Чем лучше работает персонал данного предприятия, тем больше возможностей фирма получает на рынке. В связи с этим отмечается важность умения найти правильный подход к сотрудникам, мотивировать их на максимально эффективную трудовую деятельность.

Основными условиями выбора методов мотивации являются оценка существующих инструментов поощрения компании и выбор наиболее подходящих каждому сотруднику, а также обязательный учет интереса мотивируемых, для достижения максимального соответствия системы мотивации нуждам персонала.

---

<sup>17</sup>Мычка С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях // Территория науки. 2014. Т 5. № 5 2013. с. 74

### 1.3 Развитие мотивации персонала, как фактор конкурентоспособности предприятия

Мотивация персонала, является одной из наиболее важных составляющих управлением предприятием. Во все времена она оставалась ключевым фактором эффективной работы. Даже в самые трудные экономические периоды хороший руководитель находил возможность поддержать своих работников, осознавая, что всем вместе легче преодолевать трудности.

Данная тема часто поднимается ведущими экономистами, как прошлого, так и настоящего, но до сих пор не найдена универсальная формула по мотивации персонала. На каждом новом этапе развития общества, как в Российской Федерации, так и за рубежом появляются новые концепции по управлению мотивацией персонала. Поэтому теоретические разработки должны получать практическое подтверждение, обмен и передача положительного опыта, так и говорить о трудностях и недостатках возникающих в организации.

Для этого специалистам по кадрам и управляющим структурам необходимо организовывать форумы различного уровня для обмена опытом, личными успехами и неудачами, нововведениями, которые действительно подействовали и дали стимул для персонала «выкладываться»<sup>18</sup>.

Во-первых, для получения желаемого результата должны быть поставлены четкие и конкретные задачи высокой мотивации персонала и повышения конкурентной его способности. Для этого необходимо:

- определять основные направления для повышения конкурентной способности предприятия;
- выявить основные направления мотивации на примере повышения корпоративной культуры на предприятии;
- описать способы внедрения корпоративной культуры как мотивации к труду на предприятии;

---

<sup>18</sup>Александрова, Н. А., Васильцова Л. И., Фатеева Н. Б. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебное пособие/ Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Н. Б. Фатеева.- Екатеринбург: Уральское аграрное издательство, 2014.- С.143

- должна проводиться работа с уже действующими разработками корпоративной культуры на предприятии.

Во-вторых, мероприятия должны быть направлены на понимание целей и миссии организации, сплочение коллектива и формирования корпоративной культуры, например:

- ежегодные празднования Нового Года для всего коллектива в кафе, на данное мероприятия будут приглашаться не только сотрудники, но и их семьи. Это показывает сотрудникам, что руководство предприятия заботится не только о профессиональном росте сотрудников, но и направлено на укрепление семьи, установление дружеских отношений между работниками не только в рабочее время, но и вне его.

Забота о здоровье коллектива у руководства должна проявляться в мероприятиях связанных с физическими нагрузками на свежем воздухе и не способствовать развитию вредных привычек, например, таких как:

- поздравления именинников по сезонно, с выездом на природу с активными играми;
- лыжные базы с проведением соревнований;
- бассейн, боулинг и т. п.

Проведение мероприятий, направленных на повышение культурного и эстетического уровней, такие как: театр; кинотеатр; музеи; выставки и т. п.

Таким образом, данные мероприятия не только мотивируют к деятельности, но и повышают лояльное отношение к предприятию. Если в формировании кадровой политики учитывать требования персонала и показывать, что с персоналом управляющие структуры готовы общаться и выслушивать их мнение, то данный вид мотивации в целом будет успешен<sup>19</sup>.

В-третьих, для привлечения новых профессиональных кадров необходимо разработать программы карьерного роста и получения материальной удовлетворенности (хотя бы в основных требованиях). Это одна из самых

---

<sup>19</sup>Фатеева, Н. Б. Важный фактор конкурентоспособности персонала // Аграрный вестник Урала. 2012. № 10-С.241

затратных статей деятельности предприятия, поэтому необходимо оценивать следующие показатели:

- прибыльность работы организации в целом;
- соблюдение трудовой дисциплины (надлежащее выполнение своих трудовых обязанностей, соблюдение сроков выполнения заданий).

Для мотивации работников предприятия необходимо: - возможность повышение квалификации за счет предприятия; -премирование работников имеющих значительный стаж работы в организации;

- поощрение инициативы, новаторства;
- повышенная оплата труда за увеличение сложности работы. Создание более комфортных трудовых отношений также послужат значительным стимулом для работников:

- совмещение инновационных программ с существующими;
- предотвращение раскола трудового сообщества и возможность сосуществование представителей различных концепций;

- устранение несоответствия новых типов введений ожиданиям;
- удовлетворить потребность в новом научно-методическом обеспечении проводимой деятельности;

- потребность в новых кадрах, обученных согласно современным требованиям;

- приспособление новшеств к новым условиям;
- устранение проблемы изменения, оптимизации, замены новшеств, способность вовремя избавляться от устаревшего, нецелесообразного;

- устранение проблемы воспроизводства инновационности и формирования условий, способствующих этому<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Зуборева А.Е., Бессонова Е.А. Анализ платежеспособности предприятия и направления ее повышения / Актуальные вопросы развития современного общества: сборник научных статей 8-ой Международной научно-практической конференции. 2018. С. 94.

## Выводы по главе 1

Таким образом, мотивация работников организации (предприятия) является одной из основных задач, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия.

Выполняя задачи исследования, в частности касаемые рассмотрения сущности и основных положений мотивации персонала выявлено, что проблемные вопросы мотивации персонала в организациях занимают фундаментальное место в общей схеме управления персоналом.

Мотивация персонала, является определяющим в ориентации сотрудников на достижение высоких трудовых показателей, что в конечном итоге повысит эффективность экономико-организационной деятельности предприятия.

Цель и природа мотивации персонала позволяет определить ее сущность, которая заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами, обязанностями и принятыми управленческими решениями.

Мотивация персонала в настоящее время трансформируется в ключевой фактор воздействия на продуктивность трудовой деятельности сотрудников, составляя суть его экономических возможностей как специалиста и труженика.

Таким образом, мотивация персонала является центральным компонентом управления персоналом современного субъекта хозяйствования и напрямую влияет на эффективность его экономико-организационной деятельности.

## 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ОТЕЛЬ ВИКТОРИЯ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика

Отель «Виктория» 4\* – современный бизнес-отель с высоким уровнем обслуживания, домашним уютом и красивыми традициями. Здесь вы увидите идеальное сочетание бизнеса и отдыха для современного путешественника, привыкшего к комфорту.

Отель «Виктория» является одним из самых узнаваемых гостиничных брендов в Челябинске с безупречной деловой репутацией в области сервиса и комфорта.

Отель «Виктория» в Челябинске – это ресторано-гостиничный комплекс, который за годы своей работы принял многих гостей и зарекомендовал себя как престижное место для комфортного отдыха. Современные стандарты сервиса, европейские традиции гостеприимства и удобство расположения – за это наши гости любят и выбирают гостиницу «Виктория» в Челябинске.

В ходе реконструкции отеля «Виктория» стандартные два номера были объединены в один, благодаря чему все номера отеля теперь имеют площадь около 35 кв. м. Просторные ванные комнаты стали еще одним плюсом такого решения. В каждом номере есть дополнительная зона для отдыха с удобными креслами и чайными столиками.

Отель «Виктория» это бизнес-отель, представляющий собой шестиэтажное отдельно стоящее здание, включающее в себя 63 просторных номера, ресторан, 8 конференц-залов. Номерной фонд отеля составляет: 3 одноместных стандартных номера, 4 одноместных студии, остальные 51 - двухместные студии (23 номера Double, 28 Twin), 5 улучшенных студии.

Все номера оборудованы:

- централизованным кондиционированием с индивидуальным управлением;
- ванной комнатой;
- доступом в интернет Wi-Fi;

- телевизором;
- телефоном;
- холодильником;
- односпальной / двуспальной кроватью;
- стулом, столом, настольной лампой и др.

Большинство номеров выходят на внутренний двор, где в летнее время к услугам гостей предоставлено поле для мини гольфа со всем необходимым для игры снаряжением.

Важной особенностью отеля «Виктория» является наличие четырех номеров со специальным оборудованием для людей с ограниченными возможностями. Площадь данных номеров составляет 35 м<sup>2</sup>, помимо стандартного набора оборудования номера включают в себя все необходимое для людей с ограниченными возможностями: пандусы, поручни, ширина двери составляет 1,5 м.

К услугам гостей предоставляются бесплатные сейфовые ячейки, расположенные на стойке размещения. В стоимость проживания включен завтрак «Шведский стол» в ресторане отеля «Виктория».

Ресторан отеля готов обслужить до 50 гостей на бизнес-ланче, предложить свои услуги для проведения свадебных банкетов, деловых обедов или ужинов, а также предлагает широкий выбор кофе-брейков для клиентов, проводящих мероприятия в конференц-залах отеля.

Наличие разных по площади залов в отеле «Виктория» (30-120 кв. м) позволяет каждому бизнес-клиенту оказаться довольным. Аренда конференц-залов происходит на договорной основе. Все цены являются обязательными для обеих сторон. Окончательный расчет между сторонами производится на основании выставленных счетов и актов по окончании оказания услуг в течение 5 банковских дней с момента выставления счета. Отель «Виктория» оснащен разнообразными техническими системами. По желанию заказчика в его распоряжение пред оставляется необходимое техническое оборудование.



Стиль отеля выдержан в теплых пастельных тонах, холл поделен на несколько гостевых зон со старинной мебелью.

Кроме того, Отель специализируется на предложении специальных программ.

1. «Семейный тур выходного дня». Предложение включает: проживание в современном номере на двоих + ребенок\*; безлимитное посещение Wellness центра (бассейн, финская сауна, тренажерный зал); завтрак «Шведский стол» в ресторане; обширная программа праздничных мероприятий (являются доп.услугами); безлимитное посещение детского центра «Городок Мастеров»; 2 часа игры в бильярд; использование парковки отеля; поздний выезд на следующий день до 18:00; номера оснащены индивидуальным кондиционером, кабельным телевидением, свободным доступом в сеть интернет Wi-Fi; обширная программа праздничных мероприятий (являются доп.услугами).

2. «Бесплатная аренда конференц-зала в понедельник!». Предложение включает: аренда конференц-зала в понедельник на любое количество часов; презентационное и техническое оборудование выбранного зала; услуги персонального конференц-менеджера.

3. «Романтические выходные». Предложение включает: проживание в стильном номере на двоих; ужин в номере или ресторане отеля по Романтическому меню; посещение Wellness центра с просторным бассейном и джакузи, финской сауной и тренажерным залом; использование парковки отеля; завтрак «Шведский стол» в ресторане; поздний выезд на следующий день до 18:00.

4. Отель «Виктория» с гордостью представляет уникальную для нашего региона услугу: комфортабельный поход за покупками с персональным гидом + полный пансион, отдых у бассейна и приятные коктейли.

Предложение включает в себя: проживание в стильном номере на двоих; персональную консультацию от стилиста, который отправится с Вами по лучшим бутикам и шоу-румам города; фотосессия с фешн-фотографом и бесплатные фирменные коктейли от бармена; посещение Wellness центра с просторным

бассейном и джакузи, финской сауной и тренажерным залом; завтрак «Шведский стол» в ресторане; использование парковки отеля; поздний выезд на следующий день до 18:00; номера оснащены индивидуальным кондиционером, кабельным телевидением, свободным доступом в сеть интернет Wi-Fi.

5. Детская студия «Городок Мастеров» на базе отеля «Виктория» отвечает самым строгим критериям самых взыскательных родителей. «Городок Мастеров» - часть федеральной франшизы, зарекомендовавшей себя во многих городах России. Уникальные педагогические методики позволяют ребенку познавать мир играючи.

Организационная структура Отеля «Виктория» представлена на рисунке 1

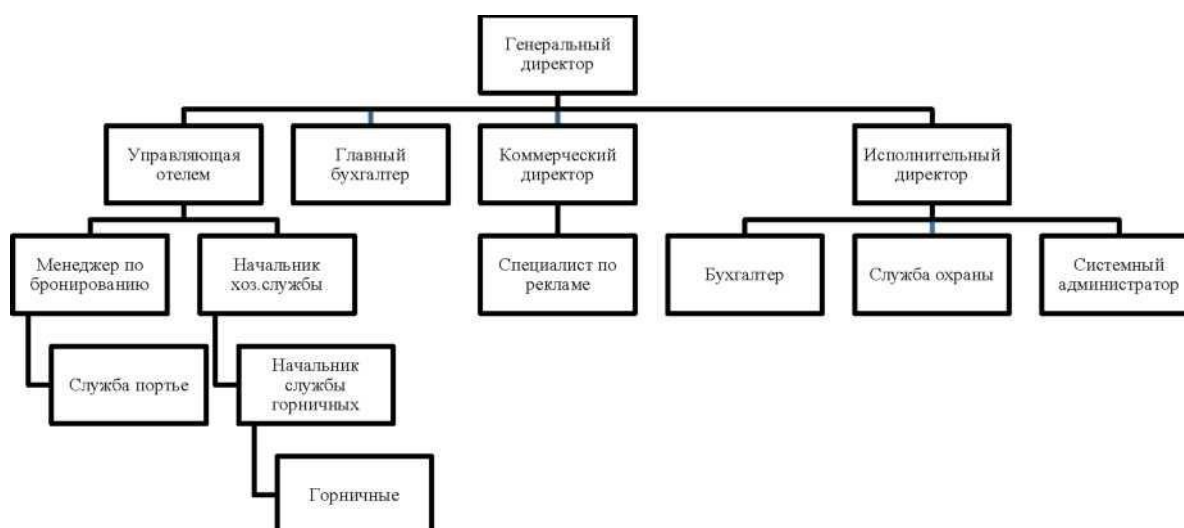


Рисунок 1 – Организационная структура управления «Отеля Виктория»

В Отеле «Виктория» используется линейно-функциональная структура управления, при которой всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий коллектив. Линейно-функциональная структура включает специальные подразделения при линейных руководителях.

Характеристика выполняемых функций управления показана в таблице 2.

Таблица 2 – Выполняемые функции персонала в «Отеле Виктория»

Наименование должности	Выполняемые функции	Делегирование полномочий	
		Кому	В какой части
Генеральный директор	Общее управление деятельностью предприятия	Коммерческий директор Главный бухгалтер Исполнительный директор Управляющая отелем	Коммерческая деятельность Бухгалтерское обеспечение коммерческой деятельности Исполнение Организационные вопросы
Управляющая отелем	Управление текущей деятельностью отеля	Менеджер по бронированию Начальник хозяйственной службы	Функции бронирования Обеспечение хозяйственной деятельностью
Исполнительный директор	Коммерция	Начальник службы охраны Системный администратор	Охрана Функции администрирования сети

Данная таблица показывает, что на предприятии достаточно оптимально распределены функции управления между звеньями высшего, среднего и низшего менеджмента.

В ООО «Отель Виктория» работают 58 постоянных сотрудников, с которыми заключены договора. Также есть персонал, с которым заключены договора о взаимном оказании услуг (например, массажистки, пианисты и т.д.).

Гостиница придерживается политики привлечения молодых специалистов. Необходимые требования при этом - опыт работы и знание иностранного языка. Хотя многие сотрудники имеют (или скоро будут иметь) высшее образование, это образование не всегда по профилю, и иногда не имеет никакого отношения к деятельности отеля.

К компетенции директора гостиницы относятся все вопросы руководства текущей деятельностью ООО «Отель Виктория». Директор без доверенности действует от имени общества, в том числе: представляет интересы общества; утверждает штаты; издает приказы, распоряжения и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками общества; заключает, изменяет и прекращает

трудовые договоры с работниками гостиницы, применяет к работникам дисциплинарные взыскания и поощрения; выдает доверенности от имени общества; обеспечивает уплату обществом налогов и иных обязательных платежей в бюджет, ведение бухгалтерского учета и отчетности; обеспечивает соблюдение правил охраны труда; совершает иные действия по руководству за текущей деятельностью общества.

В соответствии с должностной инструкцией администратор должен: улучшать обслуживание посетителей, всегда совершенствуя службы в целях наилучшего удовлетворения потребностей потребителей, осуществлять, сбыт номеров, вести балансовые гостевые счета, предлагать услуги типа доставки почты, факсов, посланий, а также местных и гостиничных новостей.

Под руководством администратора находится также автоматизированная система управления. Она состоит из набора компьютерных программ, с помощью которых можно собирать использовать информацию, актуальную для работы офисов управления и поддержки. Четыре программы из этого набора особенно важны, потому что обеспечивают администраторов необходимой информацией по следующим направлениям: управление службой резервирования, управление обслуживанием гостей, управление расчетами с гостями, общие вопросы управления гостиницей.

Менеджер службы общественного питания следит за работой обслуживающего персонала по подготовке залов. Контролирует соблюдение работниками службы делового стиля и опрятности. Осуществляет координацию действий по встрече и приветствию посетителей, контролирует качество обслуживания клиентов персоналом службы (администраторов залов, официантов, пр.). Осуществляет контроль за приемом заказов персоналом (порядком и процедурой представления официантами меню, карты вин, карты напитков; оказанием помощи клиентам в выборе блюд и напитков; предложением клиентам особых и фирменных блюд; принятием заказа), делает замечания работникам, указывает на их ошибки и требует исправления ошибок. Осуществляет контроль за порядком, процедурой и последовательностью

обслуживания клиентов, соблюдением технологии подачи пищи и правил сервировки в соответствии с каждым типом обслуживания, различными способами подачи блюд, сервировкой вин, алкогольных и безалкогольных напитков. Контролирует подготовку счета клиента и принятие оплаты. Работает с жалобами клиентов (выясняет причины неудовлетворенности клиентов, устанавливает виновников, принимает меры по жалобам). Осуществляет контроль за соблюдением персоналом службы стандартов гигиены, обеспечением санитарной чистоты оборудования и инвентаря. Ему подчинены: шеф - повар, повар, официанты, бармены.

Обслуживающий персонал возглавляет менеджер службы обслуживания. Ему подчинены горничные, электрик, уборщики, дворники, швейцары. Менеджер службы обслуживания следит за чистотой номеров и за чистотой отеля.

Отдел маркетинга определение сегмента, на котором гостиница сможет иметь наибольший успех; составление профиля клиента (перечень признаков, характеризующих некоторого «усредненного» типичного клиента), определение методов привлечения клиента; анализ удовлетворенности клиента услугами отеля;

Управление ООО «Отель Виктория» - важный вид профессионально осуществляемой экономической деятельности направленной на достижение целей ООО «Отель Виктория» путем рациональной организации материальных, трудовых, информационных ресурсов с применением принципов, функций и методов управления.

Целью управления является сохранение конкурентных позиций в среде сферы гостеприимства, реализуется в итоге в обеспечении рентабельности ООО «Отель Виктория».

Достижения рентабельности в гостиничной сфере обеспечивается решением комплекса задач: созданием рациональной организации структуры управления, эффективным использованием кадрового потенциала, развитие материально-технической базы ООО «Отель Виктория», эффективная организация технологии обслуживания, широкое использование современных маркетинговых

исследований, кооперации и специализации.

Для успешной деятельности на рынке детально сформирована ассортиментная политика. Ассортиментная политика ООО «Отель Виктория» нацелена на обеспечение экономической эффективности и конкурентоспособности предприятия для успешной работы на рынке, а также на удовлетворение потребностей клиентов.

К основным услугам ООО «Отель Виктория» относятся услуги проживания. Их удельный вес составляет 70%. На поддерживающие услуги (платные дополнительные услуги) приходится 30%.

Основную группу составляют услуги проживания; поддерживающая группа представлена услуги предоставления площадей в аренду магазинам, ресторанам, парикмахерской, продажа подарочных карт.

Анализ ассортиментной политики ООО «Отель Виктория» показал, что структура гостиничного предложения сбалансирована с точки зрения получения дохода от различных услуг, а также ориентирована на группы потребителей, отдающим предпочтение этим продуктам. Ассортиментный ряд имеет рациональное сочетание всех ассортиментных групп. Однако в ассортиментной политике гостиницы незначительная роль уделяется дополнительным услугам, их развитию и увеличению. За этой группой стоят будущие прибыли, поэтому руководителям следует принимать соответствующие решения по развитию услуг, которые будут пользоваться спросом в ближайшем будущем, и обратить внимание на мировые тенденции в сфере гостеприимства для создания продуктов на стыке индустрий.

В ООО «Отель Виктория» используется метод ценообразования с ориентацией на уровень конкуренции, что позволяет предприятию установить конкурентоспособные и обоснованные цены на собственные услуги с учетом информации о действующих и потенциальных конкурентах. Предприятие не стремится сохранить постоянную зависимость между своими ценами и затратами.

Цены на номера стандартной и улучшенной категории дифференцируются по количеству человек, проживающих в номере. Цены на номера категории люкс

по данному принципу не дифференцируются. Цены указаны из расчета за номер за ночь, включают завтрак (шведский стол). При определении продажной цены номера, используются цены свободной реализации. Цены свободной реализации предоставляются на основе соответствующего приказа в соответствии с утвержденной тарифной сеткой.

Менеджеры «Отель Виктория» используют различные мотивирующие мероприятия для работников гостиницы:

- трудоустройство в соответствии с ТК РФ;
- 28 дней ежегодного отпуска;
- официально выплачиваемая ЗП;
- интересные задачи, возможности для профессионального развития;
- льготное питание в служебной столовой и ресторанах гостиничного

комплекса. Общая численность персонала гостиницы «Отель Виктория» на последний отчетный период составила 58 человек.

В таблице 4 предоставлена численность персонала гостиницы соответственно на конец 2018 г.

Таблица 4 – Численный состав персонала ООО «Отель Виктория»

№	Должность	Количество о, чел	Средняя з/п в месяц руб	График
1	Директор	1	20000	5/2
2	Администраторы	4	15000	1сут/3
3	Менеджеры	2	15000	5/2
4	Шеф-повар	1	15000	5/2
5	Повар	3	12000	5/2
6	Официант	8	10000	5/2
7	Бармен	2	18000	5/2
8	Горничная	20	10000	1сут/3
9	Электрик	1	18000	5/2
10	Уборщица	8	16000	2/2
11	Дворник	1	16000	5/2
12	Швейцар	2	15000	5/2
13	Главный маркетолог	1	18000	5/2
14	Маркетолог	1	15000	5/2
15	Бухгалтер	2	17000	5/2
16	Инженер по ТБ	1	14000	5/2
	Всего	58		

Дадим качественную характеристику персонала гостиницы. В отеле работают 58 постоянных сотрудников, с которыми заключены договора. Также есть персонал, с которым заключены договора о взаимном оказании услуг (например, массажистки, пианисты и т.д.).

Структура персонала представлена по следующим признакам: по половому признаку, по уровню образования и по возрасту персонала.

А) по полу

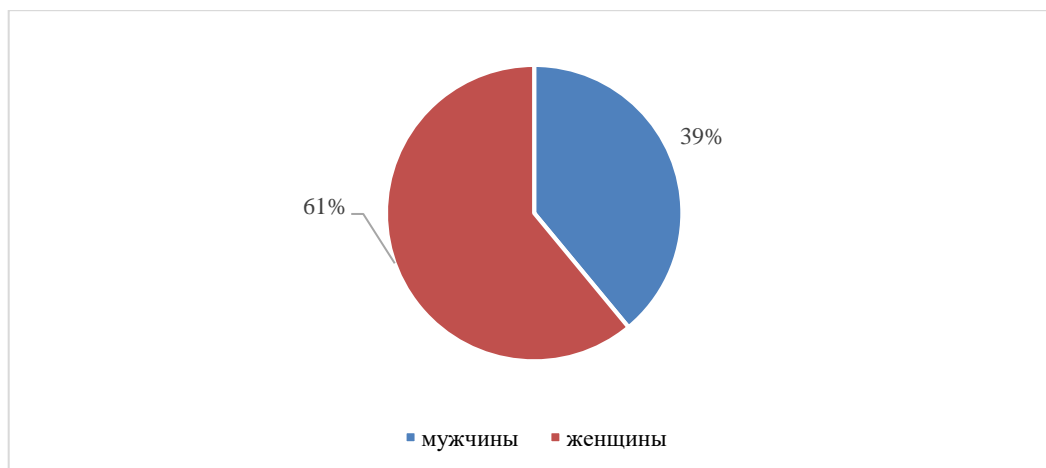


Рисунок 2. - Структура персонала гостиницы ООО «Отель Виктория» по полу

Б) по образованию



Рисунок 3. - Структура персонала гостиницы «Отель Виктория» по образованию



## В) по возрасту

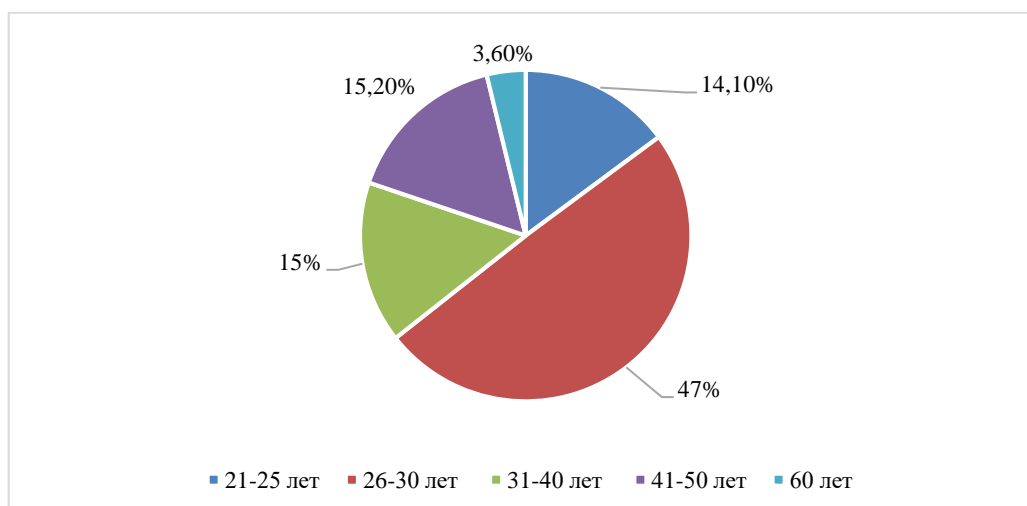


Рисунок 4.- Структура персонала гостиницы «Отель Виктория» по возрасту  
Таким образом, большая часть обслуживающего персонала - женщины.

Гостиница придерживается политики привлечения молодых специалистов. Требуемые условия – опыт работы в данной сфере и знание иностранного языка. Несмотря на то, что многие работники имеют (или скоро будут иметь) высшее образование, это образование не всегда по профилю, и иногда не имеет никакого отношения к деятельности отеля. Данные для анализа движения работников представлены в табл. 5.

Таблица 5 - Данные для анализа движения персонала гостиницы

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018
Среднесписочная численность	76	76	77
На начало	75	76	76
Принято в течение года новых работников	12	12	13
Выбыло работников	13	12	13
- по собственному желанию	10	9	9
- за нарушение дисциплины	3	2	3
Численность на конец периода	76	76	77
Оборот по приёму, %	15,8	15,7	16,9
Оборот по выбытию, %	17,1	15,7	16,9
Текучесть кадров, %	13,2	11,8	11,7
Коэффициент постоянства кадров, %	82,9	84,2	83,1

Для исследования движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приему ( $K_{пр}$ ) = количество принятого на работу персонала / среднесписочная численность персонала \* 100%(2.1)

$$K_{пр.2016} = 12/57*100\% = 21\%$$

$$K_{пр.2017} = 12/57*100\% = 21\%$$

$$K_{пр.2018} = 13/58*100\% = 22,4\%$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{в}$ ) = количество уволенных по всем причинам / среднесписочная численность персонала \* 100%(2.2)

$$K_{в.2016} = 13/57*100\% = 22,8\%$$

$$K_{в.2017} = 12/57*100\% = 21\%$$

$$K_{в.2018} = 13/58*100\% = 22,4\%$$

3. Коэффициент текучести кадров ( $K_{т}$ ) = численность уволившихся по собственному желанию / среднесписочная численность персонала \* 100% (2.3)

$$K_{т.2016} = 10/57*100\% = 17,5\%$$

$$K_{т.2017} = 9/57*100\% = 15,8\%$$

$$K_{т.2018} = 9/58*100\% = 15,5\%$$

4. Коэффициент постоянства кадров ( $K_{пост}$ ) = (среднесписочная численность персонала - количество уволенных по всем причинам) / среднесписочная численность персонала \* 100%(2.4)

$$K_{пост.2016} = (57 - 13) / 57 * 100\% = 77,2\%$$

$$K_{пост.2017} = (57 - 12) / 57 * 100\% = 78,9\%$$

$$K_{пост.2018} = (58 - 13) / 58 * 100\% = 77,6\%$$

На основании анализа рассчитанных показателей можно сделать следующие выводы.

Коэффициент текучести кадров на предприятии достаточно высокий, но наблюдается его снижение (с 17,5% в 2016 г. до 15,5% в 2018 г.). В основном увольняются сотрудники из числа обсуживающего персонала. Состав администрации за три года работы практически не изменялся.

Коэффициент постоянства кадров имеет тенденцию к увеличению также

имеет небольшие колебания. Однако на данном предприятии данный коэффициент имеет низкое значение из-за высокой текучести кадров.

## 2.2 Анализ существующей системы мотивации персонала

Объектом дипломного исследования является конкурентоспособность ООО «Отель Виктория». Целью изучения считается тест и исследование деятельной системы мотивации и стимулирования персонала, а например же выявление значительных дефектов в предоставленной системе, с целью принятия верных и действующих мер для предотвращения обнаруженных недостатков, основываясь на теоретической части дипломной работы.

С целью изучения и анализа действующей системы мотивации и стимулирования персонала организации ООО «Отель Виктория», нами было проведено изучение, которое представляло собой анализ документов, регламентирующих выплаты заработной платы и иных начислений сотрудникам предоставленной организации, а так же нами были исследованы отчеты отдела по наградам и развитию персонала. Кроме того, нами была проведена комплексная диагностика, включающая в себя три методики, направленные на определение уровня мотивации сотрудников, а так же определения их отношения к определенным видам мотивации на предприятии. Данная всесторонняя диагностика позволит нам комплексно оценить действующую систему мотивации, как документально закреплённую, так и фактически существующую.

Анализируя официальные документы ООО «Отель Виктория» мы отметили, что наибольшее внимание в системе мотивации персонала данной организации отдается материальным методам мотивации. Со стороны фирмы проводится политическая деятельность, которая гарантирует размеренную и стойкую систему оплаты труда, то есть инструкция организации дает собственным работникам гарантированный законодательством наименьший размер выплат заработной платы. Нами был проведен выборочный опрос, направленный на выявление моментов, которые в большей степени готовы мотивировать служащих к действенной трудовой деятельности. Подборка людей составила 45 человек, каждый считался работником организации и занимал конкретное место.

Респондентам было предложено выбрать 3 фактора, которые были бы

наиболее значимы для них в данный момент времени:

1. Карьерный рост;
2. Свободный график работы;
3. Материальная мотивация;
4. Благоприятный социально-психологический климат в коллективе;
5. Стабильность организации;
6. Уважение со стороны руководства;
7. Уважение со стороны коллег;
8. Благоприятные условия труда и социальная поддержка.

Таблица 6 - Результаты проведенного опроса в ООО «Отель Виктория»

№	Мотив	Кол-во респондентов	Процент респондентов
1	Материальная мотивация	10	22
2	Благоприятный социально-психологический климат в коллективе	37	82
3	Уважение со стороны руководства	15	33
4	Уважение со стороны коллег	15	33
5	Благоприятные условия труда и социальная поддержка	27	60
6	Карьерный рост	17	37
7	Стабильность организации	6	13
8	Свободный график работы	5	11

Результаты проведенного опроса отражены в таблице 6. Важным пунктом, выявленным в ходе анализа результатов опроса, является то, что большинство респондентов, которые выбрали положения «Благоприятный социально-психологический климат» и «Благоприятные условия труда и социальная поддержка» являются рядовыми работниками. А специалисты, занимающие более высокие должности (руководители и начальники отделов и подразделений) изначально останавливали свой выбор на пункте «Карьерный рост», а уже затем, возможно, выбирали положение «Материальная мотивация».

Делая упор на итоги проделанного выборочного опроса, мы можем устроить грядущий вывод, что на различных уровнях управления, актуальными считаются различные моменты мотивации и стимулирования персонала. Таким

образом, для специалистов более высокой должности - это возможность карьерного роста, хорошая атмосфера в коллективе, а для рядовых работников важнее хорошие условия труда. Следовательно, для каждого уровня управления необходим индивидуальный подход в вопросах мотивации и стимулирования персонала.

Как известно, существует два вида мотивации: материальная и нематериальная. С целью выявления отношения персонала организации ООО «Отель Виктория» к материальной и нематериальной мотивации, нами был проведен опрос 50 респондентов, являющихся сотрудниками данной организации. Данная методика является авторской и была впервые апробирована на базе исследуемой нами организации. Респондентам было предложено ответить на 20 вопросов анкеты, которые носили следующий характер:

1. Побуждают ли Вас к эффективной деятельности мотивы материального характера?
2. Положительные отзывы руководителя о Вас в присутствии коллег повышают Вашу мотивацию?
3. Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы?
4. Обеспечивает ли Ваш труд Вам нормальный доход?
5. Считаете ли вы себя способным работником?
6. Ради чего Вы работаете?
7. Важно ли на Ваш взгляд нематериальное стимулирование?
8. Готовы ли Вы работать без премий?
9. Считаете ли Вы справедливым отношение к Вам со стороны руководства?
10. Довольны ли Вы уровнем заработной платы?
11. Если бы коллеги знали обо всех Ваших успехах, Вы бы работали эффективнее?
12. Имеете ли Вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у Вас получается лучше всего?

13. Получали ли Вы похвалу или награду за хорошую работу?
14. Работали ли Вы сверхурочно?
15. Готовы ли Вы работать больше без доплат?
16. Имеете ли Вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у Вас получается лучше всего?
17. Имеются ли у Вас все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы?
18. Можно ли назвать Ваши отношения с коллегами конкурентными?
19. Нужно ли Вам какое-либо стимулирование для более эффективной деятельности?
20. Считаете ли Вы справедливым отношение к Вам со стороны руководства?

Наглядно результаты опроса, приведены на рисунке, в котором отражается степень заинтересованности материальной и нематериальной мотивацией работников организации ООО «Отель Виктория».

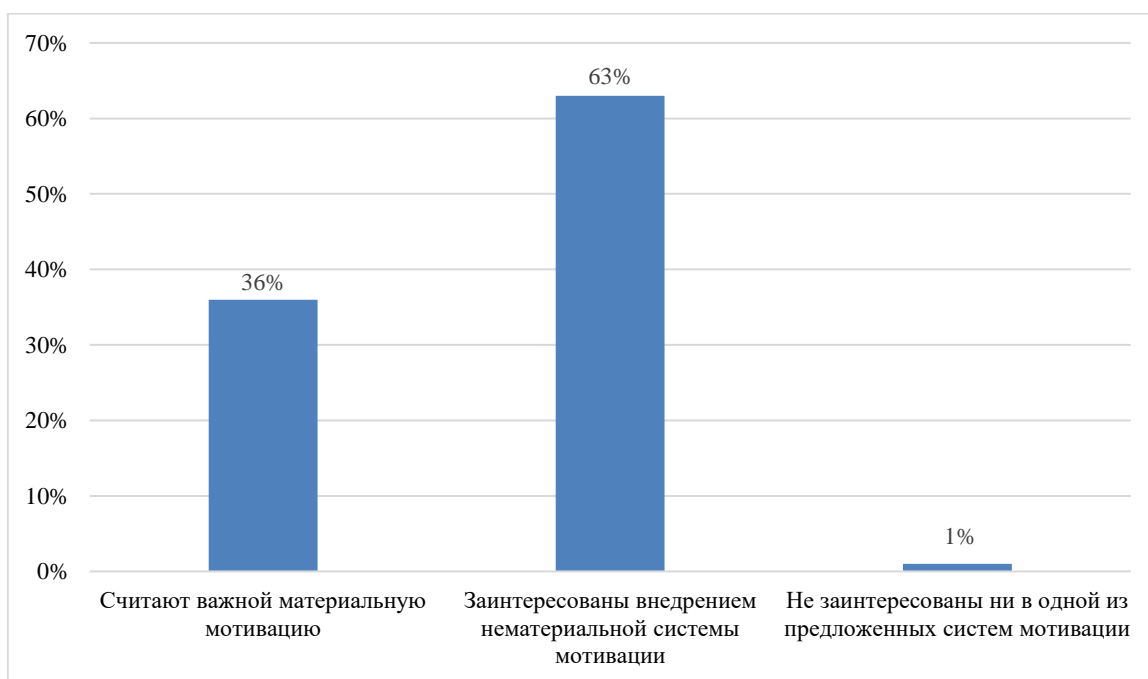


Рисунок 5 - Результаты опроса персонала ООО «Отель Виктория»

Таким образом, в результате проведенного исследования, был определен уровень удовлетворенности и заинтересованности системой материальной и нематериальной системой мотивации персонала ООО «Отель Виктория».

Проведя тест итогов выборочного опроса, мы выявили, что для 63% респондентов важным моментом мотивации персонала считается нематериальная мотивация. Сообразно сведениям проделанного изучения, мы обозначили, что 63% опрошенных ожидают от управления организации действий по внедрению эффективной системы нематериального стимулирования. Также, мы выяснили, что 36% опрошенных считают важной материальную систему мотивации на предприятии. В системе материальной мотивации и стимулирования персонала заработная плата, как таковая, не осуществляет своей стимулирующей функции, так как многие работники не удовлетворены размером заработной платы на предприятии.

С целью выявления персонального влечения к достижению цели и удаче, то есть значения собственной мотивации персонала, на основе представленной компании нами была проведена методика диагностики личности «Мотивация к успеху» популярного научного работника Т. Элерса. Опросник представляет собой 41 утверждение, на которые респондентам необходимо дать один из 2 вариантов ответов: «да» или «нет». В данном исследовании приняли участие 25 респондентов, являющихся сотрудниками исследуемой организации. Методика и ключ представлены в приложении 1.

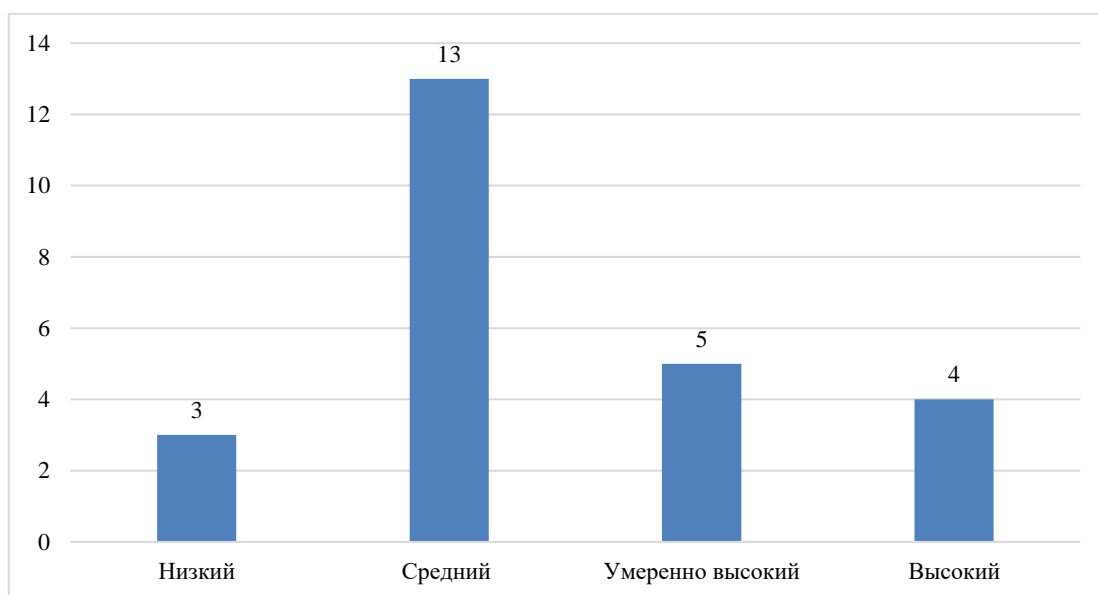


Рисунок 6 - Результаты опроса сотрудников по методике Т. Элерса на базе ООО «Отель Виктория»

Согласно результатам проведенной методики (рисунок 6), больше половины



респондентов (51%) обладают средним уровнем мотивации, что говорит об относительной готовности к риску, а так же о наличии мотивации к выполнению работы. Однако данный уровень требует действий по повышению мотивации и со стороны руководства организации, для того, чтобы повысить данный уровень и не допустить его снижения в последующем. Три респондента из всего числа опрошенных обладают низким уровнем мотивации, что способно привести к ненадлежащему исполнению ими своих трудовых обязанностей. Данный уровень мотивации не допустим в организации, поэтому со стороны руководства это требует особого внимания. 20 % респондентов имеют высокий уровень мотивации, что характеризует их высокую степень вовлеченности в трудовой процесс, готовность идти на риск и приверженность организации. Данный уровень необходимо поддерживать и стремиться к тому, чтобы работники со средним уровнем (51% опрошенных) перешли в группу работников с высоким уровнем мотивации.

## Выводы по главе 2

В итоге анализа всех приобретенных по итогам 3-х выборочных опросов

данных, мы можем сделать вывод, что персонал организации, прежде, не удовлетворен имеющейся системой мотивации и стимулирования. Любая степень управления и занимаемых должностей настоятельно просит персонального расклада в нюансе мотивационных событий. Персонал организации заинтересован в совершенствовании системы материальной мотивации и во внедрении в той же степени системы нематериальной мотивации.

В данной главе были проведены исследования уровня мотивации сотрудников организации; нами был проведен опрос, направленный на определение наиболее значимых мотивационных факторов для персонала ООО «Отель Виктория», а также было проведено анкетирование с целью выявления уровня заинтересованности сотрудников в материальной и нематериальной мотивации. В итоге проделанного изучения было установлено, что для большинства работников представленной организации более важными считаются такие моменты мотивации как служебный подъем, стимулирующие выплаты, подходящие условия труда.

Таким образом, изучив систему управления персоналом в исследуемой организации, мы можем с полной уверенностью заявить, что рассмотренная нами система считается размеренной и довольно действенной, впрочем, система мотивации и стимулирования персонала, по нашему воззрению, настоятельно просит более пристального интереса со стороны специалистов по управлению персоналом предоставленной организации и ее руководителя. Далее в 3 главе работы разработаем рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в гостинице ООО «Отель Виктория» и рассчитаем экономическую эффективность разработанных мероприятий.

### 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА, КАК ФАКТОРА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ОТЕЛЬ ВИКТОРИЯ»

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала

В ходе проведенного нами исследования на базе организации ООО «Отель Виктория» нами были выявлены следующие слабые стороны в системе мотивации персонала:

1. Недостаточно развита система поощрений и наград по результатам деятельности работников.
2. Недостаточно развита система обучения сотрудников.
3. Развитие клиентоориентированности персонала
4. Неблагоприятный социально-психологический климат.

Таким образом, разбирая обнаруженные недостатки в системе мотивации персонала организации ООО «Отель Виктория», нами были разработаны следующие рекомендации по устранению слабых сторон и совершенствованию данной системы:

1 Создание действенной системы и действующих способов нематериальной мотивации персонала. Одним из этих способов считается создание «Доски почета», на которой будут помещены наилучшие сотрудники месяца и работники, которые внесли определенный вклад в совершенствование работы организации. На совещаниях и планерках руководству организации и локальным руководителям следует ввести традицию публичной похвалы и награждения работников, которые трудились более действенно или электронной благодарности лучшим работникам. Руководителю не следует пренебрегать и устной похвалой работников в трудовом процессе при коллективе. Действенным методом так же послужит использование отрицательной нематериальной мотивации, которая заключается в выговорах и негативных отзывах о проделанной работе при коллективе. Однако данный метод следует использовать, учитывая индивидуально-психологические особенности каждого сотрудника.

2. Разработка способов и методов материального и нематериального мотивирования персонала, учитывая индивидуальные особенности работника (пол, возраст, семейное положение, занимаемая должность и т.д.). Любой сотрудник организации - это, прежде всего, личность. Поэтому не следует полагать, что методы систему мотивации персонала можно применять абсолютно одинаково к каждому сотруднику организации. Руководителю следует использовать дифференцированный подход к мотивированному профилю, учитывая индивидуальные особенности работающих в организации людей.

Для эффективного развития ООО «Отель Виктория» разработаны следующие ключевые компетенции для линейного персонала.

Профессиональные компетенции. К ним относятся:

1. Знание иностранных языков. Отсутствие знаний иностранных языков является важной проблемой для гостиничных предприятий. Очень часто мы сталкиваемся с тем что, студенты или выпускники профессиональных и высших учебных заведений не могут на английском языке даже рассказать о себе на интервью, при этом претендуя на высокую должность. А ведь не секрет, что в обязанности сотрудника входит также работа с клиентами, так как он просто не сможет понять и работать с иностранными гостями гостиницы. Даже горничным необходим минимальный разговорный уровень владения английским языком. Поэтому мы предлагаем гостиницам проводить тренинги и семинары по повышению и обучению сотрудников иностранному языку.

2. Знание постановлений, распоряжений, методических и других материалов по вопросам гостиничного обслуживания; знание правил и норм охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

3. Личностные компетенции. Прежде чем допустить молодого специалиста к гостю, например, в качестве портье, мы предлагаем гостиницам провести тренинги по повышению компетенций сотрудников. Во время занятий, мы предлагаем рассказывать сотрудникам, что такое настоящее гостеприимство, чем искренняя улыбка отличается от дежурной и как необходимо здороваться в течение дня, чтобы не надоест человеку. В конце концов, вежливость и

доброжелательность должны войти в привычку, а искренняя улыбка в нужные моменты должна автоматически озарять лицо в течение примерно четырех минут.

К ним можно отнести:

– Стрессоустойчивость и выносливость персонала. В гостиничной индустрии часто на персонал обслуживания выливается много критики и претензий в их адрес, а также в адрес самой гостиницы. Одной из причин увольнения является конфликты с клиентами, так как многие сотрудники не выдерживают такого давления.

– Культура поведения с гостями, культура речи. Уметь правильно общаться с клиентами одна из самых основных задач персонала. К сожалению, многие сотрудники гостиниц г. Москвы, при конфликтных ситуациях, позволяют себе разговаривать с клиентом в повышенных тонах.

– Ориентация на клиента. Персонал имеет предрасположенность и желание работать с людьми. Понимает мотивы и стили поведения клиентов. Энергичность. Персонал всегда проявляет энергичность, собранность и способность упорно трудиться.

С целью наиболее качественного исполнения представленных выше рекомендаций по устранению слабых сторон и совершенствованию данной системы, нами были разработаны следующие мероприятия, способствующие совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Отель Виктория» (табл. 7):

Таблица 7- Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Отель Виктория»

Мероприятие	Ответственные	Сроки исполнения
Организация обучения сотрудников «Ориентация на клиента»	менеджер отдела персонала, бухгалтер.	01.09.2019 г. - 31.01.2020 г.
Организация корпоративных праздников.	менеджер отдела персонала, бухгалтер	На постоянной основе (с 01.09.2018 г.) <sup>1)</sup>
Проведение тренингов по культуре поведения с гостями, культуре речи, а так же по командообразованию и сплочению коллектива.	менеджер отдела персонала	01.09.2019 г. - 30.09. 2019 г.; 01.05.2019 г. – 31.05.2019 г.
«Лучший сотрудник». Сотрудник, который показал лучшие результаты за прошедший месяц	менеджер отдела персонала	На постоянной основе (с 01.09.2019 г.)
«Легенды компании» - сотрудники, внесшие вклад в становление и развитие компании	менеджер отдела персонала	На постоянной основе ( с 01.09.2019 г.)

Разработанные нами мероприятия направлены на всестороннее совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала исследуемой организации, так как они включают мероприятия, касающиеся как материальной мотивации, так и нематериальные способы стимулирования персонала к эффективной деятельности.

Неблагоприятный социально-психологический климат в ООО «Отель Виктория» вызван, прежде всего, конфликтными ситуациями. Конфликт является одной из главных причин возникновения стрессовых ситуаций в процессе осуществления непосредственной трудовой деятельности сотрудников, таким образом, возникновение конфликтов вследствие столкновения интересов негативно влияет на развитие психологического климата коллектива.

Следует отметить, что возникновение напряжения внутри трудового коллектива ухудшает климат, может повлечь за собой увольнение сотрудников; постоянные конфликты снижают производительность труда, уменьшают сотрудничество между конфликтующими сторонами, таким образом, вызывая эмоциональные и материальные затраты на решение конфликта.

Различные тренинговые программы по сплочению коллектива имеют

разную направленность: формирование навыков коллективного поиска решений, решение проблема организационно-управленческого характера, формирование толерантности среди сотрудников коллектива, и, непосредственно, улучшение социально-психологического климата в трудовом коллективе. Существует различные виды тренингов и семинаров, которые имеют различную направленность и решают определенный круг проблем. Поэтому для выбора конкретного тренинга необходимо четко представлять конкретные результаты, которые должны быть достигнуты. Тренинговые программы сейчас популярны повсеместно, поскольку правильное их применение ведет к быстрым и осязаемым результатам в виде увеличения производительности труда.

Непосредственным фактором влияния на социально-психологическую сферу коллектива является психологическая совместимость сотрудников. Так, чем больше сотрудники похожи, чем более схожи у них интересы - тем легче им работать в данном коллективе. Однако стоит отметить, что и противоположные взгляды и мнения также могут взаимно дополнять друг друга, создавая при этом настоящую команду. Поэтому в настоящем коллективе должна формироваться толерантность к другому человеку и его мнению, взгляду.

В таблице 8 представлен бюджет мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «Отель Виктория» на период с 01.09.2019 г. по 31.08.2020 г.

Таблица 8 - Бюджет мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «Отель Виктория»

Мероприятие	Сумма, тыс. руб.
Организация обучения сотрудников на тему «Ориентация на клиента»	115,0
Организация корпоративных праздников	40,0
Проведение тренингов по культуре поведения с гостями, культуре речи, по командообразованию и сплочению коллектива	50,0
Создание лоски почета «Лучший сотрудник» и доски почета «Легенды компании»	5,0
Итого	210,0

В течение нескольких месяцев компании следует активно внедрять систему мотивации персонала на основе разработанных рекомендаций и предложенных мероприятий.

Для организации обучения сотрудников предлагается выделить 115 000 рублей. После определения кандидатов для прохождения обучения каждый из них планомерно в течение полугода пройдет обучение с целью повышения компетенции в области рекламной деятельности, стоимость которого составит 115 000 рублей для всех заявленных кандидатов. В данном мероприятии в этот период будут участвовать 5 человек. Стоимость обучения была просчитана с учетом факта предоставления общей заявки от одной организации с числом участников не более 6 человек.

Организация корпоративных мероприятий представляет собой выделение суммы в размере 40 000 рублей для возможности организации выездных мероприятий на природу или совместного празднования важных событий, таких как Новый год, День защитника отечества, Международный женский день, День основания фирмы.

Проведение тренингов по культуре поведения с гостями, культуре речи, а так же по командообразованию и сплочению коллектива составят 50 000 рублей. Данная сумма включает в себя затраты на проведение 2 тренингов - в сентябре 2019 г. и мае 2020г.

Для создания доски почета необходимо затратить единовременно порядка 5 000 рублей ввиду того, что организация занимается, в том числе, и изготовлением такого рода продукции, поэтому затраты на реализацию данного мероприятия мы обсчитали по себестоимости. Ежемесячно по результатам деятельности каждого сотрудника будут определяться лучшие работники месяца и их фото будет прикреплено на доску почета.

Таким образом, для решения проблем, связанных с недостаточно развитой системой нематериальной мотивации персонала в ООО «Отель Виктория» необходимо реализовать предложенный комплекс мероприятий. Затраты на реализацию данных мероприятий составят 210 000 рублей в течение первого года его реализации. Для того чтобы обосновать целесообразность затрат на данный комплекс, оценим экономическую и социальную эффективность предложенных мероприятий.



### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Предложенные нами рекомендации способствуют совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Отель Виктория», так как способствуют повышению работоспособности персонала, побуждают сотрудников к более эффективной деятельности, порождая в них собственное желание, работать лучше. Все это ведет к повышению эффективности работы всей организации в целом и, как результат, к увеличению прибыли компании.

Важность предложенных рекомендаций выражается в том, что качественная система мотивации и стимулирования персонала организации способна помочь руководителю правильно и четко сплотить и настроить коллектив на основные важнейшие цели организации не методом «кнута», через силу и давление, а путем реально действующей и понятной системы: сделал качественно работу - получил выгоду.

Каждый человек индивидуален и наделен индивидуальными потребностями, поэтому предложенные нами рекомендации, включающие в себя ориентацию на дифференцированный подход к системе мотивации и стимулирования работников, являются крайне эффективными.

Перечисленные выше аспекты социальной эффективности предложенных мероприятий определяют их экономическую эффективность. После внедрения разработанных мероприятий снижается текучесть кадров и, в результате этого, повышается производительность труда, которая влечет за собой увеличение уровня выручки от реализации оборудования и машин исследуемой организации. Кроме того, повышение мотивации персонала обеспечивает более эффективную работу сотрудников, что так же способствует увеличению результативности деятельности всей компании в целом.

Далее целесообразно представить гипотетические результаты после внедрения данных мероприятий (табл. 9).

Таблица 9 - Результаты после внедрения предложенных мероприятий в  
ООО «Отель Виктория»

Показатели	Средний уровень мотивации до внедрения мероприятий, %	Средний уровень мотивации после внедрения мероприятий, %
Уровень текучести	9,5	8,0
Деловая активность	18,6	24,8
Климат в компании	19,4	21,5
Вовлеченность персонала	10,5	13,4

Таким образом, снижение текучести кадров, увеличение деловой активности и улучшение социально-психологического климата в компании будет способствовать увеличению производительности труда и результатов деятельности, как отдельного работника, так и организации в целом.

Высокий уровень текучести кадров является одной из важных причин экономических потерь организации. Вследствие высокого уровня текучести кадров увеличиваются и издержки предприятия. Они складываются из:

- потерь рабочего времени - промежуток времени между увольнением сотрудника и принятием нового;
- затрат на адаптацию нового работника;
- снижения отдачи в процессе трудовой деятельности от сотрудников, решивших уволиться;
- потерь, связанных с наймом новых работников на вакантное место;
- потерь, обусловленных процедурами увольнения;
- затрат на формирование стабильного, устоявшегося коллектива, а также развитие корпоративной культуры.

Таким образом, снизив текучесть кадров до нормального уровня, ООО «Отель Виктория» обеспечит себя стабильной командой сотрудников.

Согласно отчету о финансовых результатах ООО «Отель Виктория» в 2018 году чистая прибыль компании составляла 6 213 000 тыс. рублей, то планируемая величина чистой прибыли в 2019 году будет составлять:

$$6\,213\,000 \text{ руб.} \times 104\% = 6\,461\,520 \text{ рублей.}$$

Можем сделать вывод о том, что прибыль компании в результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации в управлении персоналом увеличится на 248 520 рублей.

Теперь мы можем определить срок окупаемости предлагаемых нами мероприятий. Для этого мы будем использовать следующую формулу:

$$T_0 = K / П,$$

где  $T_0$  - срок окупаемости вложений, лет;  $K$  - сумма вложений, тыс. руб.;  $П$  - прибыль, полученная в результате реализации мероприятий, тыс. руб.

Таким образом, подставив в формулу свои данные, мы получим следующий срок окупаемости:

$$T_0 = 210\,000 \text{ руб.} / 248\,520 \text{ руб.} = 0,8.$$

### Вывод главе 3

Перечисленные выше аспекты социальной эффективности предложенных мероприятий определяют их экономическую эффективность. После внедрения разработанных мероприятий снижается текучесть кадров и, в результате этого, повышается производительность труда, которая влечет за собой увеличение уровня выручки от реализации оборудования и машин исследуемой организации.

Снижение текучести кадров, увеличение деловой активности и улучшение социально-психологического климата в компании будет способствовать увеличению производительности труда и результатов деятельности, как отдельного работника, так и организации в целом.

Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Отель Виктория» окупятся уже через 9 месяцев после начала его реализации. Данный показатель говорит о целесообразности применения комплекса мероприятий и внедрении его в практику управления персоналом в исследуемой организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация работников организации является одной из основных задач, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия.

Выполняя задачи исследования, в частности касаемые рассмотрения сущности и основных положений мотивации персонала выявлено, что проблемные вопросы мотивации персонала в организациях занимают фундаментальное место в общей схеме управления персоналом.

Мотивация персонала, является определяющим в ориентации сотрудников на достижение высоких трудовых показателей, что в конечном итоге повысит эффективность экономико-организационной деятельности предприятия.

Цель и природа мотивации персонала позволяет определить ее сущность, которая заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами, обязанностями и принятыми управленческими решениями.

Мотивация персонала в настоящее время трансформируется в ключевой фактор воздействия на продуктивность трудовой деятельности сотрудников, составляя суть его экономических возможностей как специалиста и труженика.

Мотивация персонала является центральным компонентом управления персоналом современного субъекта хозяйствования и напрямую влияет на эффективность его экономико-организационной деятельности.

Изучив систему управления персоналом ООО «Отель Виктория», можно с уверенностью сказать, что рассмотренная система является стабильной и достаточно эффективной, однако, система мотивации и стимулирования персонала, по нашему мнению, требует более пристального внимания со стороны специалистов по управлению персоналом данной организации и ее руководителя.

Оценивая социальную эффективность предложенного комплекса мероприятий, следует отметить следующее:

1. Улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Огромное значение имеет и характер взаимоотношений в группе, доминирующее в ней настроение. Для обозначения психологического состояния группы используются такие понятия как «социальнопсихологический климат», «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации», «микроклимат» и др.

Эти понятия являются во многом метафоричными. Можно провести аналогию с природно-климатическими условиями, в которых живет и развивается растение. В одном климате оно может расцвести, в другом — зачахнуть.

То же самое можно сказать и о социально-психологическом климате: в одних условиях группа функционирует оптимально и ее члены получают возможность максимально полно реализовать свой потенциал, в других — люди чувствуют себя некомфортно, стремятся покинуть группу, проводят в ней меньше времени, их личностный рост замедляется.

Благоприятный социально-психологический климат характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т.д. Таким образом, реализация комплекса мероприятий несомненно благоприятно повлияет на социально- психологический климат в ООО «Отель Виктория».

2. Повышение уровня мотивации сотрудников. Мотивация персонала - это и его приверженность, готовность трудиться даже в ситуациях, когда сотрудник понимает, что личной выгоды он не получит, но готов работать ради целей организации. Это очень важный аспект успешности любой компании. Реализовав комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Отель Виктория», уровень мотивации сотрудников к эффективной деятельности увеличится.

3. Снижение текучести кадров. Текучесть кадров ухудшает многие

производственные показатели. Прежде всего, это упущенная прибыль из-за медленного вхождения в курс дела новичков, снижение производительности труда. Высококвалифицированные специалисты отвлекаются на обучение новых сотрудников. Возникают сложности с мотивацией персонала. Текущая кадровая ситуация ухудшает моральный климат в коллективе, что препятствует созданию команды. Конечно, такая ситуация - это серьезный сигнал руководству о необходимости разобраться в процессах, происходящих в компании. Благодаря внедрению мероприятий, связанных с совершенствованием системы мотивации на предприятии, данный показатель не только перестанет расти, но и снизится на долю процента.

4. Клиентоориентированность персонала. Представление клиентов о качественном обслуживании сегодня немного изменилось, однако глубинная природа обслуживания осталась неизменной. Клиенты хотят от сотрудников компании вежливости, знания продукта, помощи и энтузиазма. Система управления персоналом специфична для каждого предприятия. Человеческий ресурс предприятия, его характеристики и степень использования возможностей каждого работника определяют все результаты, т.е. все составляющие конкурентоспособности. Управлению персоналом свойственна системность и завершенность на основе комплексного решения проблем, их воссоздания. Системный подход предусматривает учет взаимосвязей между отдельными аспектами проблемы для достижения конечных целей, определения путей их решения, создания соответствующего механизма управления, которое обеспечивает комплексное планирование и организацию системы. В условиях рыночной экономики у руководителей гостиничных предприятий появляется объективная необходимость осуществлять постоянный поиск новых методов и технологий формирования и развития своего кадрового потенциала, обеспечивающего эффективность системы управления персоналом и устойчивое развитие гостиничных предприятий в долгосрочной перспективе

Таким образом, следует подытожить, что достигнуть успеха, игнорируя потребности и желания персонала, не сможет ни одна современная организация.

Работа системы мотивации и стимулирования персонала всегда требует большой работы со стороны руководства и отдела по работе с персоналом, но результат, который эта работа может принести, значительно больше. Ведь именно персонал является главным ресурсом любой организации. Достичь наибольшей отдачи реально только в том случае, когда выгоду от труда работника имеет не только компания, но и он сам.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (в редакция от 29.07.2017)
3. Актуальные проблемы управления персоналом в современных организациях: Коллективная монография. - Часть 2 - М., 2017.
4. Александрова, Н. А., Васильцова Л. И., Фатеева Н. Б. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебное пособие/ Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Н. Б. Фатеева.- Екатеринбург: Уральское аграрное издательство, 2014.- 228 с.
5. Варданян И.А. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала// Кадровик.ру [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=14153> (дата обращения: 25.03.2018).
6. Виханский О.С. Менеджмент. - М.: Век, 2015
7. Гагаринская Г.П. Теоретико-методические аспекты совершенствования стимулирования труда персонала: монография. - М., 2016. - 148 с.
8. Галяутдинов Р. Р. Менеджмент // [Электронный ресурс]. - URL: <http://galyautdinov.ru/page/menedzhment> (дата обращения 15.03.2018).
9. Герчиков В.И. Типологическая модель мотивации // Проект «Дельфы» [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.delfy.biz/methods/tmg> (дата обращения: 25.03.2018).
10. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. - Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2004.

11. Журавлев П. В. Менеджмент персонала. Учебник, М.: Издательство Экзамен - Москва, 2014. - 448 с.
12. Зуборева А.Е., Бессонова Е.А. Анализ платежеспособности предприятия и направления ее повышения / Актуальные вопросы развития современного общества: сборник научных статей 8-ой Международной научно-практической конференции. 2018. С. 94-98.
13. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2014.-263с.
14. Киберева И.В. Мотивация и стимулирование труда как методы управления персоналом / И.В. Киберева// В сборнике: Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты материалы 3-й Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Горохов А.А.. 2013. С. 173-175.
15. Коллинз Дж. От хорошего к великому. - Пер. с англ. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
16. Корзенко Н.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Н.И. Корзенко, Т.В. Тимакова // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. № 1 (356). С. 124-126.
17. Лебедев М.А. Мотивация как фактор управления персоналом организации / М.А. Лебедев, А.Г. Ивасенко // Современные наукоемкие технологии. 2014. № 7-2. С. 164.
18. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 524 с
19. Мычка С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях // Территория науки. 2014. Т 5. № 5 2013. с. 74-75.
20. Мычка С.Ю., Шаталов М.А. Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды // Территория науки. 2014. Т 5. № 5. С. 138-141.
21. Нордстрем К.А. Бизнес в стиле фанк. - Пер. с англ.- М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

22. Резник Е.А. Оценка эффективности персонала как важный инструмент управления мотивацией персонала в российских корпорациях / Е.А. Резник, А.О. Горбенко // В сборнике: Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы Сборник научных трудов по материалам V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Под научной редакцией проф. А.А. Тамова. 2018. С. 373-377.
23. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала. 2-е изд., перераб. и доп. Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 312 с.
24. Степанов С.С. Популярная психологическая энциклопедия. - М.: Эксмо, 2005.
25. Фатеева, Н. Б. Важный фактор конкурентоспособности персонала // Аграрный вестник Урала. 2012. № 10-2.
26. Федорова Н.В. Памятка управленцу // Центр дополнительного образования [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.elitarium.ru/motivacija-upravlenie-personalom-povedenie-teorii-instrumenty-trud-rabotnik-organizacija/> (дата обращения 17.03.2018).
27. Филина Ф.Н. Настольная книга менеджера. - М.: Гросс-Медиа, 2007. - 424 с.
28. Философский энциклопедический словарь / ред.-сост. Е.Ф. Губского [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 574 с.
29. Шарова Е.Б. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности функционирования организации. - Территория науки. 2015 № 4

Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса  
(Тест/Опросник Т Элерса для изучения мотивации достижения успеха)

Инструкция:

«Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте «да» или «нет». Стимульный материал:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие - это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ:

По 1 баллу начисляется за ответы «да» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Также начисляется по 1 баллу за ответы «нет» на вопросы: 6, 19, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 28, 33, 34, 35, 40 не учитываются. Далее подсчитывается сумма набранных баллов.

Анализ результата.

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху; от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации; свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.