

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала  
в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ И.В. Девятковская  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Е.Н. Панова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Исполнитель:  
Курдина Валерия Владимировна  
студент группы Б-41, 4 курса,  
очного отделения,  
направление «38.03.03 -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Кружкова О.В.,  
канд. психол. наук,  
доцент кафедры ФИА

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В DOUBLETRE BY HILTON EKATERINBURG CITY CENTER</b> .....	7
1.1. Общая характеристика деятельности DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center.....	7
1.2. Анализ состояния системы управления персоналом в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center.....	11
1.3. Анализ проблем системы мотивации трудовой деятельности персонала в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center.....	23
Выводы по 1 главе.....	36
<b>ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В DOUBLETRE BY HILTON EKATERINBURG CITY CENTER</b> .....	38
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center.....	38
2.2. Нормативно-правовое обоснование предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала.....	46
2.3. Экономическая и социальная эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center...	52
Выводы по 2 главе.....	56
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	58
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	61
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	65

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** В теории и практике современного управления все большую актуальность приобретает одна из его важнейших функциональных составляющих – мотивация. В условиях современного кризиса происходит заметное изменение роли мотиваций и стимулирования, направленных на активизацию человеческого потенциала.

Знание основ мотивации, современных особенностей использования взаимосвязанных механизмов мотивации и стимулирования помогает расширить рамки профессиональной компетенции управленческого персонала и существенно повысить эффективность управления развитием организации и организационных систем.

Одной из главных задач любой организации является эффективное использование кадрового потенциала, повышение качества профессиональной деятельности персонала. В связи с этим изучение мотивационной сферы персонала позволяет выработать и реализовать определенную программу привлечения и закрепления в организации высокопрофессиональных работников, развивать кадровый потенциал через мотивацию профессиональной активности, находить новые способы и механизм регулирования социально-трудовых отношений.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие «мотивации» в социально-экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства и до недавнего времени заменялось понятием «стимулирования». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные организационные цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную сторону личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии,

самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности деятельности в гостинице.

Таким образом, и потребности, и мотивация большинства работников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации.

Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности непосредственно в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center в большей степени позволит привлекать новых высококвалифицированных специалистов, способных на деле управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного индивидом. Особенность совершенствования системы мотивации трудовой деятельности в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center напрямую связана с результатами работы, так как если персонал удовлетворен, возрастет качество труда, и как следствие, клиенты гостиницы будут довольны.

**Проблема исследования** заключается в необходимости совершенствования системы мотивации трудовой деятельности персонала в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center.

**Целью выпускной квалификационной работы** является анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) теоритические анализ феноменов мотивации трудовой деятельности персонала;
- 2) проанализировать систему управления персоналом в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center;
- 3) описать формы и методы, применяемые руководителем при мотивации трудовой деятельности персонала DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City

Center; процесс мотивации трудовой деятельности персонала в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center.

5) оценить нормативно-правовую документацию и социально-экономическую эффективность мероприятий.

**Объект исследования:** мотивация трудовой деятельности персонала.

**Предмет исследования:** совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в гостиничном бизнесе на примере DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center.

В данной работе применялись **методы исследования:** теоретические - анализ психологической, экономической и управленческой литературы, исследований зарубежных и отечественных исследователей об управлении персоналом, а также по теории и практике управления мотивацией; эмпирические - анализ кадровой документации в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center, анкетирование, экономико-математические расчеты.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, двух глав, списка использованных источников. Во введении обоснована актуальность данной работы, представлен научный аппарат исследования, выделены проблема и противоречие, определена цель и задачи, с помощью которых можно достичь поставленную цель, выделены объект и предмет работы.

В первой главе дана характеристика деятельности исследуемой организации, описана система управления персоналом, и проанализирован процесс мотивации трудовой деятельности персонала в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center.

Во второй главе предлагается решение основных проблем по теме исследования и описаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center, описано нормативно-правовое обоснование этих мероприятий, а также рассчитана социальная и экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 11 таблиц, 5 рисунков, список литературы из 47 источников, 3 приложения.

# **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В DOUBLETRE BY HILTON EKATERINBURG CITY CENTER**

## **1.1. Общая характеристика деятельности DoubleTree by Hilton Ekaterinburg City Center**

Первый отель сети - Mobley Hotel - в городе Сиско, штат Техас. Первый отель носящий имя Hilton открылся в 1925-м году в Далласе. Открытие отеля Caribe Hilton Hotel в городе Сан-Хуан в Пуэрто-Рико сделало Hilton первой в мире международной сетью отелей.

По состоянию на 2014 год бренд Hilton Hotels & Resorts включает более 540 отелей и курортов в 78 странах мира.

Миссия DoubleTree BY Hilton Hotel Ekaterinburg City Centre: стать самой гостеприимной компанией в мире, обеспечивая душевное обслуживание нашим гостям, ощутимые возможности сотрудникам, большую ценность владельцам и позитивное влияние в наших сообществах.

Организационная структура DoubleTree BY Hilton Hotel Ekaterinburg City Centre представлена на рис. 1. Рассмотрим ее более подробно.

1. По прибытию в отель гость поступает на ресепшен. Его работу обеспечивает СПиР – служба приема и размещения.

2. Хозяйственная служба - обеспечивает полную чистоту отеля и подсобных помещений.

3. Инженерно-техническая служба – отвечает за исправность техники отеля, функционирования всех технических систем обеспечения, техники безопасности гостей и персонала.

4. Служба безопасности – контролирует обстановку в отеле, ресторане и парковку, обеспечивая сохранность имущества, безопасность гостей и персонала.

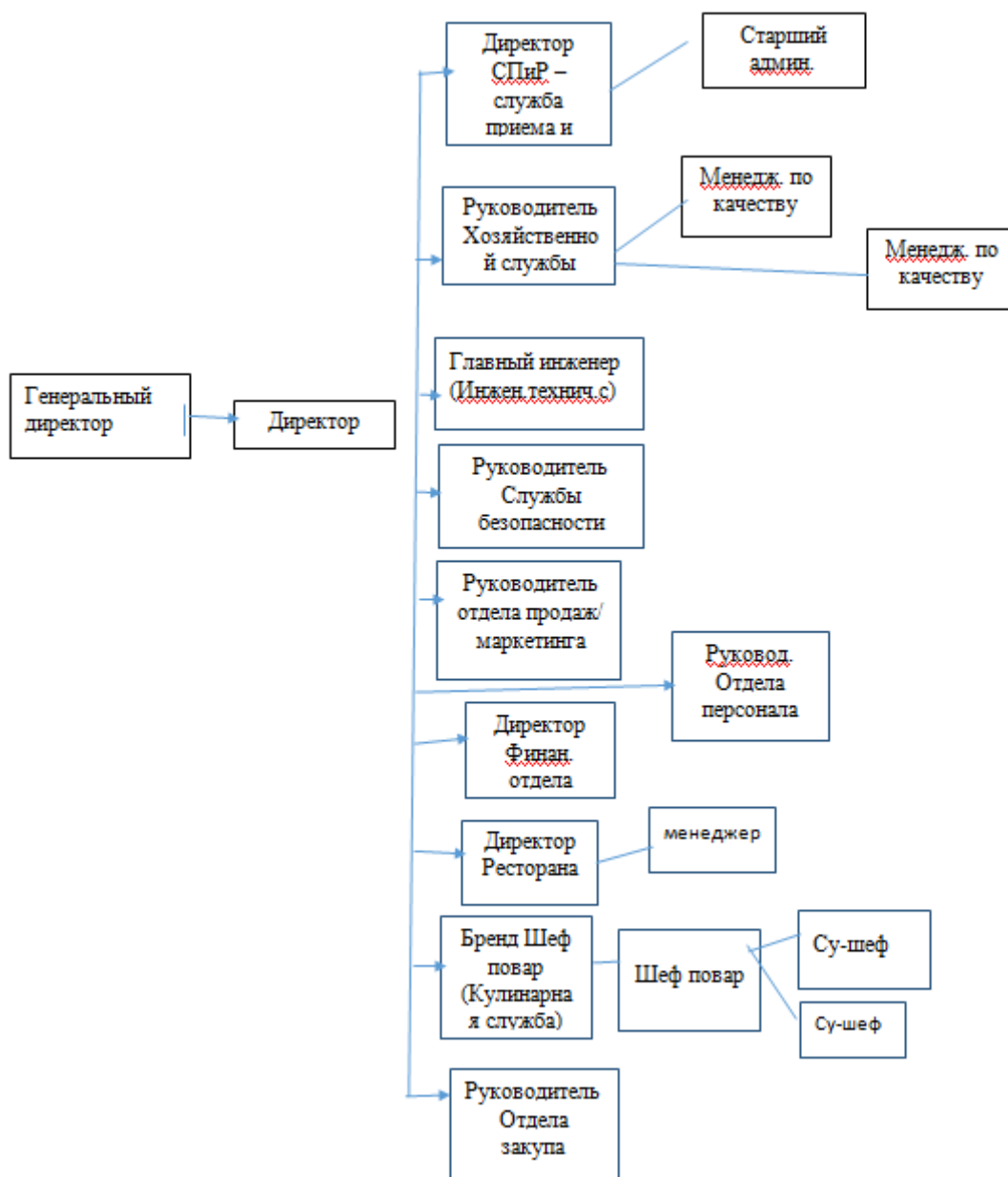


Рисунок 1 – Организационная структура DoubleTree BY Hilton Hotel Ekaterinburg City Centre

5. Продажи и маркетинг – обеспечивают отель гостями, распространяют рекламу, контролируют обратную связь с гостями и их отзывы.
6. Финансовый отдел – контролирует бюджет организации.
7. Отдел закупа – обеспечивает все службы и отель необходимой продукцией для работы.



8. Отдел персонала – занимается обеспечением организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование.

9. Ресторанная служба – обслуживание гостей отеля и посетителей в ресторане.

10. Кулинарная служба – ее задача обеспечить качественным питанием гостей и все службы отеля.

Основными услугами отеля является предоставление номеров разного класса и уровня для проживания гостей. Так же в DoubleTree BY Hilton работает ресторан и круглосуточный бар.

Назначение данных услуг заключается в предоставлении комфортного проживания гостей и качественного питания и обслуживания в ресторане. Основными потребителями являются гости снявшие номер или гости в ресторане.

Большие средства вкладываются не только в ремонтный фонд предприятия, но и в техническое оснащение гостиницы. Обновляется не только оснащение номерного фонда и холлов гостиницы, но и технический инвентарь, позволяющий быстро и качественно осуществлять подготовку номеров для проживания гостей. Устанавливается современное оборудование, позволяющее гостинице организовать личную безопасность гостей, сохранность их имущества, противопожарную безопасность гостиницы. Закупается компьютерная и организационная техника, компьютерное обеспечение, что позволяет грамотно и эффективно вести коммерческую деятельность, а также управленческий, финансовый и бухгалтерский учет на предприятии.

Для повышения качества предоставляемых услуг особое внимание уделяется подбору кадров. Персонал набирается с учетом профессионального уровня и опыта работы в системе ресторанно-гостиничного бизнеса. Сотрудники Отеля проходят обучение в различных системах специализированного образования, участвуют в специализированных семинарах, в Отеле проводится внутрикорпоративное обучение. Это позволяет

повысить уровень профессиональной подготовки сотрудников и уровень качества предоставляемого сервиса.

В перспективе развития Отеля расширение клиентской базы предприятия. Для этого Отель регулярно проводит ряд маркетинговых мероприятий таких как, участие в специализированных выставках, рекламная деятельность, обновление Интернет-ресурсов.

На основании предоставленной бухгалтерской отчетности произведен анализ финансово-экономической деятельности DoubleTree BY Hilton Hotel Ekaterinburg City Centre.

Основным показателем при анализе любого предприятия является выручка от реализации товаров, предоставленных услуг. Сравнительный анализ выручки от реализации услуг, а так же изменение издержек по статьям за два анализируемых года сведены в таблицу 1.

Таблица 1 - Сравнительный анализ выручки от реализации услуг и изменение издержек в DoubleTree BY Hilton Hotel Ekaterinburg City Centre, 2015-2016 гг.

№ п/п	Наименование показателей	2015 год		2016 год		Отклонение	
		тыс. руб.	% к выручке	тыс. руб.	% к выручке	тыс.руб.	% к выручке
1	Выручка от предоставленных услуг	7 665	-	17 228	-	9 563	-
2	Издержки, всего	9 389	122,49	15 243	88,48	5 854	-34,01
3	Затраты на оплату труда	1 575	20,55	2 696	15,65	1 121	-4,90
4	Отчисления на соц. нужды	564	7,36	949	5,51	385	-1,85
5	Амортизация	30	0,39	35	0,20	5	-0,19
6	Материальные затраты	3 377	44,06	4 236	24,59	859	-19,47
7	Прочие затраты	3 843	50,14	7 327	42,53	3 484	-7,61

Необходимо отметить, что рост выручки от реализации услуг составил 9563 тыс. руб., что составляет 124,76%. Примечательным является тот факт, что несмотря на абсолютное увеличение издержек на 5 854 тыс. руб., отношение

издержек к выручке уменьшилось на 34,01%. Наиболее значительное снижение произошло по статьям «материальные затраты», «прочие затраты» и «расходы на оплату труда».

Однако, несмотря на это, DoubleTree BY Hilton Hotel Ekaterinburg City Centre в 2016 году оказалось убыточным в виду значительных внереализационных расходов, которые складываются из штрафов, пеней и неустоек и сумм, уплаченных в качестве возмещений убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств.

Эти данные говорят о недостатках в управлении DoubleTree BY Hilton Hotel Ekaterinburg City Centre и в финансово-хозяйственной деятельности. В данном случае необходимо выяснить причины неисполнения договорных обязательств, приведших к таким значительным убыткам.

## **1.2. Анализ состояния системы управления персоналом в DoubleTree by Hilton Ekaterinburg City Center**

В DoubleTree BY Hilton Hotel Ekaterinburg City Centre отдел по управлению персоналом состоит из одного HR-менеджера. Проведем анализ структуры персонала организации. В первую очередь рассмотрим количественно-качественный анализ персонала по основным статистическим показателям.

Анализ возрастной структуры (рис. 2) показывает, что основная масса (46,7-53%) сотрудников это группа в возрасте от 36 до 50 лет. Основываясь на теории, мы можем утверждать, что для сотрудников этой группы мотиваторами, скорее всего, являются: стабильная работа, должностной статус, позитивное отношение со стороны руководства, социальные гарантии. От 37-40% от общей численности персонала составляют молодые специалисты в возрасте от 23 до 35 лет. Для этой возрастной группы мотиваторами являются: заработная плата, продвижение по службе, повышение профессионального уровня, интерес к инновациям, работа в команде. 10-13,3% составляют молодые

работники, которые в настоящее время в основном получают профессиональное образование. Для них основными мотиваторами очевидно будут возможность получить профессиональные навыки, создание условий для самоопределения в профессиональной деятельности. Руководству организации необходимо создавать условия для обеспечения значимых факторов, для данных групп сотрудников исходя из проведенных исследований для достижения поставленных целей организации. Исследования показывают, что существует тенденция к увеличению сотрудников второй возрастной группы от 23 до 35 лет, поэтому руководству организации следует обратить внимание на факторы мотивации, которые важны для них, так как со временем возрастная группа от 35 до 50 лет будет уменьшаться, в связи с уходом на пенсию.

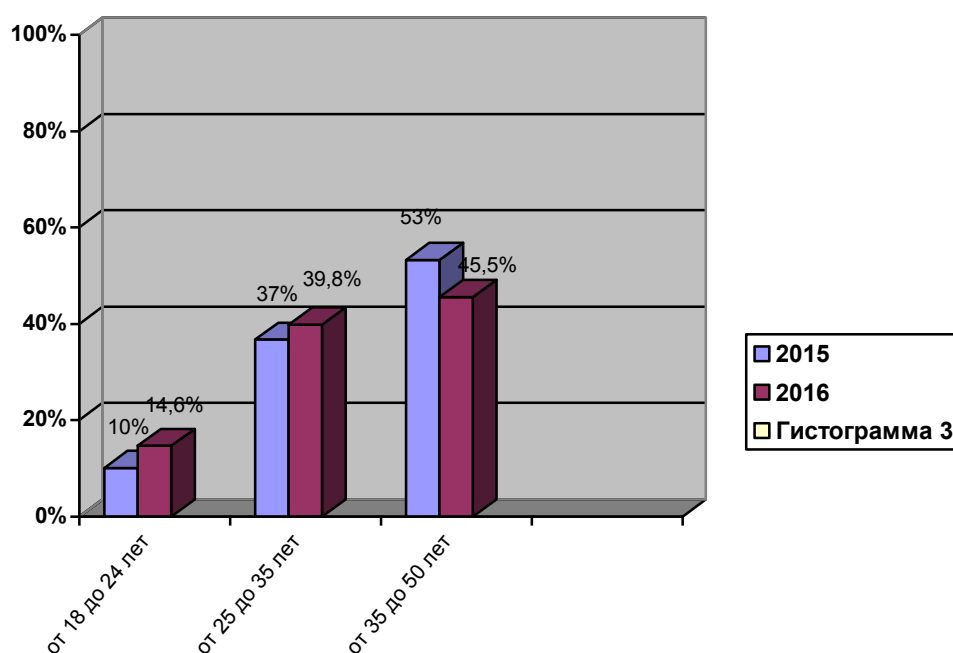


Рисунок 2 – Возрастная структура персонала DoubleTree by Hilton Ekaterinburg City Center

Анализ персонала по полу (рис. 3) показывает, что основной персонал коллектива DoubleTree BY Hilton Hotel Ekaterinburg City Centre представляют женщины это 63,4-70% и лишь 30-36,6% составляют мужчины. Как известно, женщины более эмоциональны и для них важна стабильность, комфортные

условия труда, позитивная атмосфера в коллективе, соблюдение графика работы. Мужчины чаще всего заинтересованы в карьерном продвижении и высокой заработной плате.

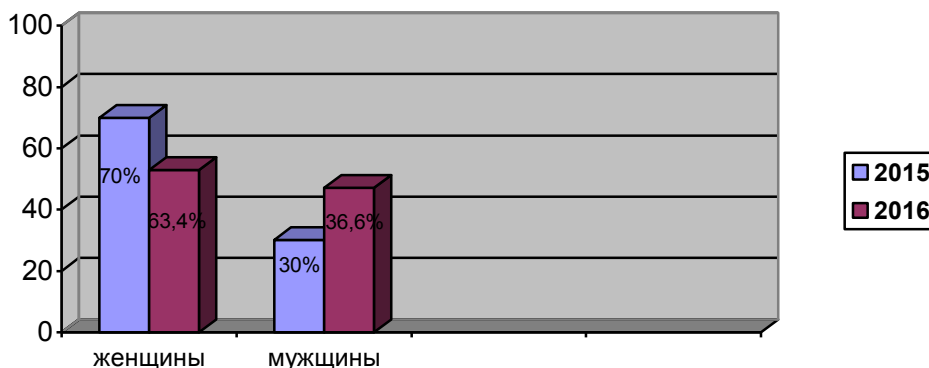


Рисунок 3 – Структура персонала по полу DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center

Из рисунка 4 видно, основная часть персонала DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center имеет начальное профессиональное образование (36,6-40%), и почти одинаковое количество имеют среднее и высшее профессиональное образование 20-23,3% и 17-20% соответственно. Всего по своей специальности работают 60-66,6% сотрудников это неплохие показатели.

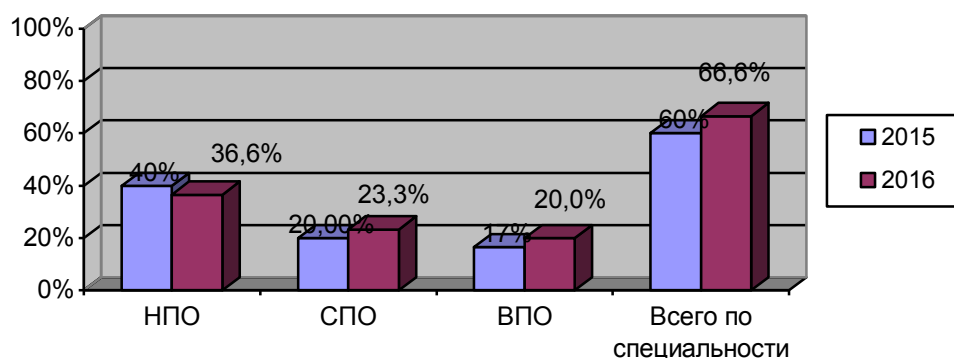


Рисунок 4 – Образовательный уровень персонала DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center

Далее рассмотрим анализ текучести кадров в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center (табл. 2).

Таблица 2 – Анализ текучести кадров в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center

Показатель движения	2015		2016		Абсолютное отклонение по численности
	чел.	%	чел.	%	
Численность персонала на начало года	130	100	123	94,6	-7
Принято на постоянную работу	3	10,0	7	16,6	+4
Принято по совместительству	1	3,3	0	0	-1
Выбыло, в том числе:					
- по собств. желанию;	6	20,0	6	20,0	0
- выход на пенсию;	5	16,6	6	20,0	+1
- уволено за нарушение трудовой дисциплины;	0	0	0	0	0
другое	0	0	0	0	0
Списочная численность персонала на конец года	128	93,3	118	92,2	-5

Рассчитаем основные трудовые показатели:

А) Коэффициент интенсивности оборота по приему (Кп) - отношение числа принятых за период работников (Чп) к среднему списочному их числу (Чс):

$$Кп_{2015} = 4 / 130 = 3,08; \quad Кп_{2016} = 7 / 123 = 5,69$$

Б) Коэффициент оборота по выбытию (Кв) - отношение числа выбывших за период работников (Чв) к среднему списочному их числу:

$$Кв_{2015} = 11 / 130 = 8,46$$

$$Кв_{2016} = 12 / 123 = 9,75$$

В) Коэффициент текучести (Кт) - отношение числа выбывших за период работников по собственному желанию из-за несоответствия квалификации, за нарушение трудовой дисциплины за анализируемый период времени (Чвт), к среднему списочному числу работников за тот же период:

$$Кт_{2015} = 6 / 130 = 4,62$$

$$Кт_{2016} = 6 / 123 = 4,88$$

Г) Коэффициент замещения (Кз) - отношение разности числа принятых и

выбывших работников к среднему списочному их числу:

$$K_{32015} = (Чп - Чв) / Чс = (4-11) / 130 = - 5,38$$

$$K_{32016} = (Чп - Чв) / Чс = (7-12) / 123 = - 4,07$$

Отрицательное значение коэффициента вызвано тем, что произошел спад спроса на рынке гостиничных услуг, сотрудники стали получать меньше и уволились.

Итак, на основе проведенных исследований структуры персонала DoubleTree by Hilton Ekaterinburg City Center можно сделать вывод о том, что для работников организации мотивирующими факторами являются, вознаграждение за вклад в общую прибыль, стабильная работа, условия работы, взаимоотношения с коллегами, заработная плата, признание заслуг.

В DoubleTree BY Hilton Hotel Ekaterinburg City Centre планирование персонала не осуществляется по всей организации в целом, его необходимо проводить по отдельным группам (подразделениям) и категориям работников.

Основные методы планирования численности персонала:

1) По нормам обслуживания. Данная схема расчёта используется для планирования численности работников на ненормируемых работах и производствах. Норматив численности получен при умножении следующих показателей: количества смен работы, коэффициент преобразования явочной численности в списочную и результата от деления количества единиц оборудования на норму обслуживания.

2) По нормам выработки. Данный метод применяется для вычисления количества сотрудников на ненормируемых работах, в основном это вспомогательные работники. Норматив численности получают путём деления планового объёма производства товаров (или услуг) на произведение плановой нормы выработки и коэффициента ожидаемого выполнения норм.

Рассмотрим следующие показатели эффективности поиска и подбора персонала:

- % вакансий, заполненных кандидатами (от общего числа вакансий)

Всего вакансий в 2016 году было – 11, принято – 7 чел., следовательно, в

DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center 63,64 % заполненных вакансий.

- средние затраты на заполнение одной вакансии без привлечения рекрутинговых компаний:

Канцелярские принадлежности (бумага, ручки, тонер для принтера, файлы)	4 000 руб.
Стоимость размещения рекламы	Собственный сайт – 0 руб. Интернет-порталы – 3 500 руб.
Всего	7 500 руб.

В DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center высокий показатель заполняемости кадрами. Это положительно характеризует работу отдела кадров, так как менеджер ОК выбирает и реализует эффективные методы подбора персонала.

Источники привлечения персонала в организацию - Государственная служба занятости города Екатеринбурга; аутсорсинговые компании ООО «Трудовое партнерство», «Правильные люди»; кадровые агентства «Технологии Кадровых Решений», «Карьера» (по договору – прием 1 сотрудника в среднем обходится в 12 000 рублей).

Введение в должность - комплекс мероприятий, предназначенных для быстрой и эффективной адаптации нового персонала. Программа введения в должность, разработанная в организации, позволяет обеспечить наилучший трудовой старт новому члену коллектива. Ее главная цель состоит в ознакомлении новых сотрудников с общими правилами работы в организации, правилами техники безопасности и охраны здоровья, с новыми рабочими условиями, корпоративными традициями и нормами поведения. Новичок обязательно должен быть ознакомлен с общей деятельностью организации; со своими сослуживцами, особенно с теми, кто будет работать с ним непосредственно; характером самой работы; рабочими условиями (правилами трудового распорядка, техники безопасности и охраны здоровья, оборудованием, общим планом здания и т. д.).

В DoubleTree BY Hilton Hotel Ekaterinburg City Centre основным методом адаптации является наставничество.



Программа адаптации и введения в должность рассчитана на 1 – 3 месяца (на время испытательного срока, в зависимости от должности) со дня начала исполнения новым работником его должностных обязанностей.

В выполнении операций, указанных в настоящем алгоритме, участвуют:

- 1) HR-служба
- 2) Руководители подразделений
- 3) Сотрудники компании

Наставником (куратором) нового сотрудника становится его непосредственный руководитель, либо сотрудник подразделения из числа наиболее опытных носителей корпоративной культуры.

В задачи куратора входит:

1) помощь в адаптации нового сотрудника (информирование, создание необходимых условий для работы, планирование и организация встреч и представлений, необходимых для скорейшего введения нового сотрудника в должность и его эффективной деятельности);

2) планирование развития (планирование необходимого обучения для нового сотрудника на период адаптации, включая самообучение и обучение на рабочем месте);

3) сопровождение работы нового сотрудника на период срока адаптации (консультационная помощь новому сотруднику при выполнении им плана работы и обучения).

Для оценки результатов психофизиологической стороны адаптации можно использовать сравнение производственных показателей работника (выработка, энергозатраты) и сравнение показателей здоровья человека при выполнении им типичных производственных операций с зафиксированными в начале процесса адаптации показателями. Для оценки результатов профессиональной стороны адаптации используют сравнение профессиональных показателей работника со средними показателями, сложившимися в коллективе, такими, как средний процент выполнения производственных планов. Для выяснения результатов социально-

психологической стороны адаптации нужно исследовать уровень удовлетворенности работника новой производственной средой, характер взаимоотношения с коллегами, удовлетворенность работника новым статусом и новыми возможностями. Сравнение полученных результатов с запланированными, позволит корректировать ход процесса адаптации работника.

Число уволенных в 2016 г. составляет 12 человек, следовательно, коэффициент текучести кадров (12 чел. / 123 чел. \* 100%) составляет 9,75 %.

При проведении адаптации персонала необходимо приобретение канцелярских товаров, оформление фирменных буклетов, проведение тестирования.

Затраты на адаптацию = Стоимость адаптации/Стоимость набора = 4 200 / 7 500 = 0,56.

Рассмотрим коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала – отношение числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию, к общему числу сотрудников, принятых на работу:

$$7 \text{ чел.} / 9 \text{ чел.} * 100 \% = 77,77 \%$$

Текучесть кадров находится чуть выше нормы, для ее понижения необходимо выявить причины текучести и разработать мероприятия по их устранению. Качество адаптации находится на высоком уровне, организация уделяет внимание вновь прибывшим сотрудникам, постоянно совершенствует существующие в организации способы адаптации персонала.

Общий план профессиональной подготовки персонала согласовывается с руководителями подразделений и главным техническим руководителем (главным инженером) и утверждается руководителем компании (генеральным директором).

Общий план профессиональной подготовки персонала включает следующие разделы по категориям работников:

- обучение новых рабочих;
- проведение плановых инструктажей по ТБ и ПБ ;

- занятия по пожарно-техническому минимуму;
- обучение по охране труда;
- подготовка по новой должности;
- стажировки, дублирование;
- предэкзаменационная подготовка;
- проверка знаний;
- проведение противоаварийных, противопожарных и других тренировок;
- специальная подготовка;
- профессиональная переподготовка;
- повышение квалификации;
- подготовка кадрового резерва;
- проведение конкурсов и соревнований профессионального мастерства;
- получение второго высшего образования;
- направления учебных программ и тренировок;
- сроки обучения, количество персонала для обучения;
- затраты на обучение.

Формы переобучения и повышения квалификации:

- внутренний;
- внешний.

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала осуществляется за счет средств Отеля. В соответствии с ученическими договорами (в соответствии с гл. 32 Трудового Кодекса РФ) для профессиональной переподготовки частично могут привлекаться личные средства работника. Размер финансовых средств, выделяемых на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, определяется целями Компании и утверждается решением Генерального Директора.

Рассмотрим показатели оценки системы обучения персонала:

- процент сотрудников, прошедших обучение в течение 2016 года (от общей численности сотрудников)

14 чел. / 123 чел. \*100% = 11,4 %

- затраты на обучение 1 сотрудника

159 200 руб. / 14 чел. = 11 371 руб./ чел.

В DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center низкий процент обученных сотрудников, что сказывается на ценности человеческих ресурсов организации и позволяет сделать вывод о невысокой степени охвата системой обучения персонала. Средняя стоимость обучения на 1 человека составляет 11 371 рублей. На сегодняшний день обучаются сотрудники DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center на базе УрФУ и УрГПУ для дальнейшего трудоустройства.

Формирование кадрового резерва проводится не очень эффективно, разработано Положение о кадровом резерве, но на практике оно почти не применяется.

Аттестация персонала проводится согласно Плану проведения аттестации работников компании. Методы аттестации:

- индивидуальное оценивание сотрудников – изучение индивидуальных качеств;

- групповое оценивание – основывается на сравнении эффективности сотрудников компании.

Предмет оценки: исполнение должностных обязанностей; поведенческие особенности; эффективность деятельности персонала; степень достижения цели; степень компетентности личные особенности.

Комиссия состоит из:

1. Председателя – выступает руководство фирмы;
2. Заместителя председателя аттестационной комиссии – сотрудник отдела кадров;
3. Секретарь;
4. Других членов комиссии.

Как правило в него входят руководители подразделений аттестуемых работников, если аттестация проводится для специалистов или руководителей

то состав комиссии формируется из генерального директора, акционеров Общества либо учредителей. Если компания большая и необходимо провести аттестацию для большого количества сотрудников, может создаваться несколько аттестационных комиссий.

Аттестация генерального директора, директора проводится раз в три года, аттестация руководителей подразделения и специалистов проводится раз в год.

Рассмотрим показатели эффективности оценки и аттестации персонала:

- процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)

$$105 \text{ чел.} / 123 \text{ чел.} * 100\% = 85,37 \%$$

- процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)

$$57 \text{ чел.} / 123 \text{ чел.} * 100\% = 46,34 \%$$

- процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)

$$96 \text{ чел.} / 123 \text{ чел.} * 100\% = 78,05 \%$$

Организацией и планированием деловой карьеры и аттестации непосредственно занимается менеджер по персоналу DoubleTree by Hilton Ekaterinburg City Center. Реализуется планирование и ведение сотрудника организации с момента приема его на работу. Организация регулярно проводит оценку и аттестацию персонала, при этом оценка сотрудников и аттестация персонала проводится на высоком уровне, позволяя выявить все недочеты в работе.

В DoubleTree BY Hilton Hotel Ekaterinburg City Centre основной формой оплаты труда является тарифная форма.

В тарифной системе заработной платы - это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

У большинства специалистов (менеджеров) в Отеле заработная плата формируется только из должностного оклада (не учитываются часы переработки) + премия.

Рассмотрим показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала:

- процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности сотрудников)

$$14 \text{ чел.} / 123 \text{ чел.} * 100\% = 11,38 \%$$

- соотношение фиксированной и переменной частей заработной платы

Средняя з/п – 21 000 руб., из них фиксированная часть – 18 000 руб. (85,71 %), переменная часть – 3 000 руб. (14,29 %).

- процент увольнений по собственной инициативе

$$6 \text{ чел.} / 123 \text{ чел.} * 100\% = 4,88 \%$$

Система мотивации персонала требует немедленного совершенствования, так как работники не стремятся к улучшению показателей эффективности. Процент увольнения по инициативе работников говорит о неудовлетворенности сотрудников своей работой. По сравнению с прошлым годом, это число увеличилось на 0,26 %.

Порядок увольнения персонала:

- расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию ст. 80 ТК РФ);

- истечение срока трудового договора (пункт 2 статьи 58 ТК РФ);

- недостаточная квалификация, подтвержденная результатами аттестации (статья 81 ТК РФ);

- прогулы (статья 81 ТК РФ);

- появление в алкогольном и в наркотическом опьянении (статья 81 ТК РФ);

- сокращение численности или штата работников (статья 81 ТК РФ).

Рассмотрим показатели эффективности увольнения персонала:

- текучесть кадров (по собственному желанию)

6 чел. / 123 чел. \* 100% = 4,88 %

- текучесть кадров (выход на пенсию)

6 чел. / 123 чел. \* 100% = 4,88 %

Уровень текучести и выбытия персонала - средний, следовательно, организация функционирует стабильно, но при этом незначительная текучесть вызвана неэффективной работой касательно мотивации персонала, что ведет к снижению эффективности деятельности организации.

Для уменьшения уровня текучести кадров необходимо регулярно выявлять причины увольнения работников, вследствие чего вести общую статистику увольнений, разрабатывать мероприятия по выявленным проблемам для их устранения.

Для того, чтобы построить эффективную систему управления персоналом в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center, руководству необходимо изменить применяемые методы мотивации на предприятии и выявить структуру потребностей персонала, степень удовлетворенности работой сотрудников и основываясь на этих данных выбрать необходимые методы воздействия на мотивацию труда персонала организации.

### **1.3. Анализ проблем системы мотивации трудовой деятельности персонала в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center**

Для понимания трудового поведения человека и построения обоснованной системы мотивации трудовой деятельности персонала важно понимание тех психологических закономерностей и ключевых принципов, которые лежат в основе трудовой мотивации.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [16].

По мнению А.Я. Кибанов, система мотивация трудовой деятельности – это комплекс мероприятий, направленных на побуждение трудовой деятельности и поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществление [16].

Одегов Ю.Г. дает следующее определение: система мотивации труда – это совокупность мероприятий, проводимых руководителем и направленных на удовлетворение потребности в благах; выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности [33].

Чтобы изучить более комплексно систему мотивации мы возьмём за основу определение Ю.Г. Одегова.

Для воздействия на мотивацию работников и для повышения их готовности напряженно работать в интересах организации необходимо не только исключить те внешние факторы, которые могут снижать удовлетворенность работников, но и создавать условия для повышения внутренней мотивации работников (признание достижений, возможности профессионального и должностного роста, предложение перспективной и содержательной работы и т.п.) [22].

Так как текучесть кадров чуть выше нормы (9, 75 %), а финансовые показатели не повышаются согласно поставленным задачам и сформированным планам, целесообразно решить проблему мотивации трудовой деятельности персонала, потому что от работы персонала напрямую зависит финансовая стабильность и развитие организации.

Целью оценки мотивации трудовой деятельности персонала DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center является создание представления о несоответствиях между желаемыми и применяемыми методами мотивационных мероприятий в организации, и возможности устранения этих несоответствий – совершенствования действующей системы мотивации трудовой деятельности персонала.



Организационные способы нематериальной мотивации (мотивирования) включают в себя:

1) Участие в делах компании

Отель «DoubleTree by Hilton Ekaterinburg City Center» участвует в различных благотворительных акциях, помогает домам престарелых, детским домам, активно агитирует своих сотрудников на принятие участия в данных акциях, поощряет откликнувшихся сотрудников различными грамотами.

Каждый квартал проводятся массовое собрание для всех сотрудников компании, на которых обсуждаются поставленные и достигнутые цели, каждый месяц – собрание внутри служб.

2) Перспектива приобрести новые знания и навыки

Данный метод проявляется в том, что работа в четырех звёздочном международном отеле позволяет общаться с иностранными гостями, учить и развивать языки, познавать культуру и менталитет других стран. Например, работая в службе приема и размещения, администратор на стойке ресепшен, горничной – оказывая различную помощь гостям на этажах, официантом обслуживающим иностранцев в ресторане отеля.

3) Обогащение содержания труда

В гостиничном бизнесе одной из актуальных проблем является отсутствие специалистов среднего звена. Этот недостаток в «DoubleTree by Hilton Ekaterinburg City Center» компенсируется прозрачной системой карьерного роста. Сотрудник с простого работника может добиться значимого успеха в этой компании. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, во-первых, в организации число должностей высокого ранга ограничено; во-вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

4) бесплатное питание включает в себя обед в служебной столовой, состоящий из трех блюд, и ужин;

5) предоставление бесплатной фирменной спецодежды и обуви для каждой из служб;

б) корпоративные бонусы:

- проживание в любом отеле DoubleTre by Hilton со скидкой 50 %
- ужин в любом ресторане отеля DoubleTre by Hilton со скидкой 20%

7) ротация кадров- возможность карьерного роста не только внутри отеля, но и перевод внутри сети как в качестве работника, так и на выше стоящую должность

Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:

1) признание - для того что бы реализовать этот метод в данном отеле в столовой повесили Доску почета, на ней вывешиваются «выделившиеся» сотрудники: победившие в конкурсе сотрудник месяца, сотрудник года (каждый в своей службе, кроме линейного руководства и менеджеров среднего звена), поздравления с днем рождения. Происходят на квартальных собраниях награждение работников различными грамотами и призами за победы в конкурсах и участие в жизни компании.

2) атмосфера взаимного уважения, доверия - отель поддерживает семейную атмосферу: все сотрудники знают друг друга поименно, в том числе и директор; вам всегда предложат помощь в выполнении какой-либо работы; для того чтоб ощутить гостеприимство отеля и понять его важность, ценность и необходимость придумана «игра» Night Stuff.

Любому официально устроенному работнику дается одна ночь, он может заселиться в любой номер, приведя с собой своих гостей. Все в том числе и работнику будут притворяться и относиться к нему как к настоящему гостю, проявляя свое гостеприимство и внимание положенное клиенту.

3) политика открытых дверей-вы можете обратиться со своей проблемой или волнующим вас вопросом как к линейному менеджеру (руководителю своей службы), так и директору отеля и региональному директору в любое рабочее время. Вас внимательно выслушают, отнесутся с пониманием, помогут с решением с вашей проблемы.

4) принцип общения «без галстуков» - все сотрудники могут обращаться друг к другу поименно, на «Ты» не зависимо руководитель вы, директор или

горничная. Данный принцип «воспитывается» с самого первого дня стажировки. Минус данного метода в том, что некоторые злоупотребляют и не понимают данный метод, думая, что при таком доверительном отношении им все позволено и многое сойдет с рук. Это не так.

Материальное стимулирование некоторых сотрудников складывается из получения к основному заработку % от продаж или выполненной работы. Другая информация является коммерческой тайной компании.

Перед руководителем, озабоченным достижением высокой отдачи от своих подчиненных, стоит *задача формирования* такой *рабочей среды*, которая будет максимально эффективно воздействовать на их трудовую мотивацию.

Под мотивирующей рабочей средой мы понимаем весь контекст профессиональной деятельности персонала организации, включающий как характеристики рабочих заданий, так и характеристики рабочей ситуации, которые оказывают воздействие на трудовую мотивацию работников [22].

Сложность управления трудовой мотивацией работников обусловлена сложностью ее носителя. Личность человека по природе своей уникальна и неповторима, как отпечатки его пальцев. Доминантами поведения человека, в том числе в сфере труда, выступают его собственные потребности, интересы, желания, способности, ценностные ориентации, целевые установки, ожидания. Для каждого конкретного работника характерен индивидуальный набор, персональный комплекс мотивирующих факторов. Унифицировать его для различных работников даже в рамках одной специальности, профессии, квалификации невозможно, да и не нужно, чтобы не потерять личностное начало в работнике [19].

*Стиль руководства.* Руководство организации считает, что наличие заработной платы и работы как таковой само по себе стимулирует работников к эффективной работе. Принято больше ругать и наказывать за ошибки и меньше хвалить и поощрять за успехи, т. е. применяется метод «кнута и пряника» при мотивации сотрудников. Дисциплинарные требования и санкции за ошибки и нарушения, конечно, необходимы, но они создают атмосферу

страха и напряжения у персонала. Страх блокирует стремление сотрудников к творчеству и самостоятельности, в результате есть факты увольнения активных и креативных сотрудников.

*Оплата труда.* Основная форма оплаты труда, которая применяется в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center является повременная оплата, оговоренная размером оклада в трудовом договоре каждого сотрудника. Для всех случаев определения среднего размера заработной платы установлен единый порядок ее исчисления, согласно ст. 139 Трудового Кодекса РФ.

Оклад в зависимости от занимаемой должности устанавливается в рублях и предусматривает оплату за выполнение должностных обязанностей. В организации не предусмотрены дополнительные выплаты за выслугу лет, за отсутствие нарушений трудовой дисциплины и др.

Производится оплата сверхурочной работы согласно Трудовому Кодексу РФ, доплата за совмещение профессий в размере не более 50% оклада. Работа в праздничные и выходные дни оплачивается в двойном размере. Производится премирование в связи с праздниками (профессиональные; день рождения организации, 8 марта, 23 февраля) в размере 20% от оклада на основании Приказа директора.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится на основе должностных окладов по соглашению сторон трудового договора в пропорции к средней заработной плате работников организации. Должностные оклады устанавливаются администрацией предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника, согласно штатному расписанию.

Руководитель подразделения вправе изменить размер премии с учетом его упущений (нарушение трудовой дисциплины, неисполнение должностных инструкций и др.) или достижений в работе (повышение товарооборота) (снижение премии до 50%).

*Условия труда.* Здания и помещения организации находятся в исправном состоянии. Рабочие места оснащены необходимыми техническими средствами и оборудованием, установлены кондиционеры. Работники своевременно

обеспечены материалами, инструментами и иными средствами и предметами, необходимыми для выполнения работы (расходные материалы, спец. одежда, и т.д.).

*Взаимоотношения* между сотрудниками осложнены из-за того, что вознаграждение за труд распределяется одинаково, без учета личного вклада каждого сотрудника. Например, имея одну и ту же заработную плату и положение в организации, сотрудники работают с разной эффективностью. В результате такие ситуации становятся причиной возникновения конфликтов в организации, что создает неблагоприятный психологический климат в коллективе.

*Совместный отдых с коллективом* проводится два раза в год: корпоративные праздники.

*Обязательное медицинское обследование персонала* проводится бесплатно, с определенной регулярностью, согласно требованиям Роспотребнадзора и Комитета по охране труда.

Ежемесячно при расчете заработной платы осуществляются *отчисления* в пенсионный Фонд.

Итак, мы рассмотрели основные методы мотивации, применяемые в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center, очевидно, что руководство предпочитает использовать для мотивирования персонала материальные виды стимулирования, при этом, практически не применяя нематериальные.

Для обеспечения эффективных методов мотивации в организации необходимо исследовать как факторы, влияющие на результативность, так и причины низкой мотивации. С этой целью необходимо определить степень расхождения ожиданий и потребностей персонала и практических результатов применения системы мотивирования в организации. Решение этой задачи требует разработки специальных средств исследования: опрос, анкетирование, формы интервью и т.п.

При выборе методик исследования учитывались принципы их информативности, доступность, достоверность, временные затраты на их

проведение и обработку. В исследовании приняли участие сотрудники DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center – 115 человек (табл. 3).

В опросе участвовали преимущественно женщины, больше всего опрошено рабочих и сотрудников в возрасте старше 25 лет.

Таблица 3 – Структура респондентов, %

Возраст	Мужчин	Женщин
Руководители		
от 18 до 24 лет	-	-
от 25 до 35 лет	13,33	6,66
от 35 до 50 лет	5,77	3,85
Специалисты		
от 18 до 24 лет	-	61,11
от 25 до 35 лет	11,11	42,22
от 35 до 50 лет	30,77	38,46
Младший обслуживающий персонал		
от 18 до 24 лет	22,22	16,67
от 25 до 35 лет	22,22	4,46
от 35 до 50 лет	21,15	-
Итого	47,82	52,18

Нами составлена анкета и проведено анкетирование на основе методов исследования, рекомендуемых А.Г. Шмаковым, А.В. Топорковой (Приложение 1). Согласно данной анкете был проведен анализ факторов, влияющих на удовлетворенность в работе (рис. 5, Приложение 2).

Итак, на основе проведенного анализа, очевидно, что трудовые факторы не удовлетворены в большей степени. Больше всего неудовлетворенность существующей системой оплаты труда – 64,35 %, взаимоотношениям с коллегами неудовлетворенны 58,26 % респондентов, 60,87 % считают неудовлетворительными условия работы, 47,83 % неудовлетворенны системой контроля и надзора в организации, 9,57 % сотрудников не устраивает статус.

Трудовые факторы связаны с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также окружающей средой, в которой осуществляется работа, они не мотивируют сотрудников, а предотвращают их неудовлетворенность и снижают повышенную текучесть персонала, но не влияют на производительность труда.

Мотивационные факторы, наоборот удовлетворены в большей степени, причем 94,78 % опрошенных удовлетворены работой, как таковой, ее содержанием, степень ответственности удовлетворяет 90,43 %, возможности карьерного роста удовлетворяют 66,09 % респондентов, 76,52 % устраивает их достижения и успехи, 68,70 % удовлетворены признанием со стороны руководства предприятия, 49,57 % респондентов удовлетворены степенью роста и развития.

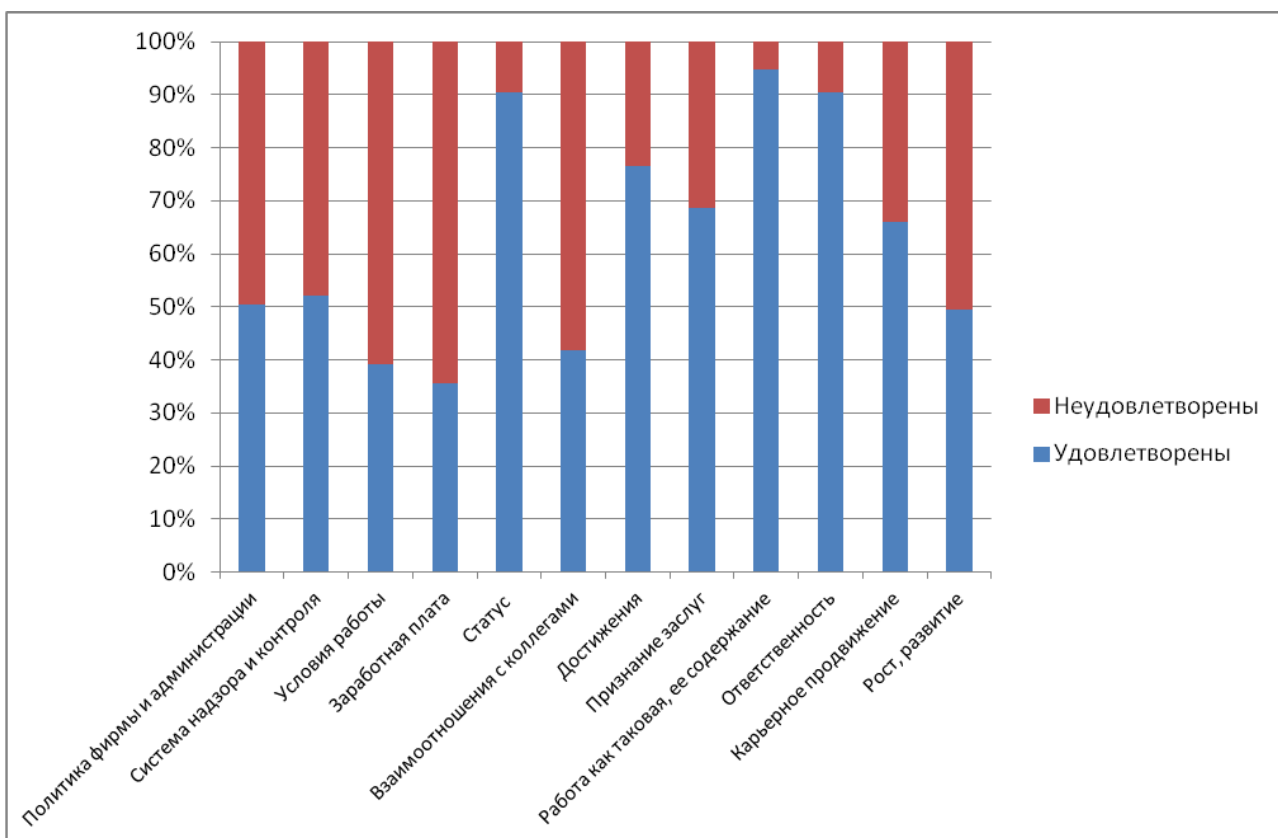


Рисунок 5 - Анализ факторов, влияющих на удовлетворенность в работе  
DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center

Обобщив результаты анализа, можно сделать вывод, что в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center существует угроза увеличения текучести кадров, и руководству следует уделить внимание на совершенствование мотивации труда персонала, в частности пересмотреть систему оплаты труда, обратить внимание на психологический климат в коллективе, улучшить условия труда, усовершенствовать систему надзора и контроля, создать условия для престижности работы.

Для устранения чувства неудовлетворенности, необходимо особое внимание уделить факторам рабочей среды (Приложение 3, табл. 4-7).

Таблица 4 – Субъективные представления сотрудников о факторах, которые могут повысить их деятельность

№ п/п	Факторы	Причины, повышающие производительность труда, %
1	Улучшение условий труда	95,0
2	Справедливая оценка работы	93,0
3	Возможность видеть результаты своего труда	81,0
4	Достаточная информация о том, что происходит в организации, участие в решении проблем в организации	73,0
5	Работа в подчинении опытного руководителя	71,0
6	Стабильная работа без угрозы увольнения	68,0
7	Возможность повышать профессиональный опыт	57,0
8	Перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем	50,0
9	Решение сложных задач и возможность проявлять свои конкурентные преимущества	36,0
10	Самостоятельность в работе	35,0

Таким образом, сотрудники DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center считают, что повысить эффективность их деятельности смогут улучшение условий труда, справедливая оценка работы и возможность видеть результаты своего труда. После того как работники будут обеспечены всем необходимым для достижения поставленных целей, руководство должно сконцентрировать все усилия на мотивационных факторах: возможности карьерного роста, признание и одобрение высоких результатов, наличие персональной ответственности, создание условий для проявления творчества.

Таблица 5 - Субъективные представления сотрудников о факторах, которые делают работу привлекательной

№ п/п	Факторы	Причины, которые делают работу привлекательной, %
1	Позитивная атмосфера в коллективе, работа с людьми, которые нравятся	86,0
2	Рабочая среда, хорошая экология рабочего	85,0



	места (кондиционер, отсутствие шума и загрязнений)	
3	Общение с коллегами, партнерами и клиентами	83,0
4	Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства	75,0
5	Работа в сплоченной команде	73,0
6	Забота руководства о здоровье сотрудников (горячие обеды, медицинская страховка, занятия спортом и др.)	69,0
7	Красивый престижный офис компании	64,0
8	Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои творческие способности	52,0
9	Миссия и ценности компании	49,0
10	Сложная и трудная работа с высокой степенью ответственности	38,0

Таким образом, сотрудники DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center считают, что сделать их работу привлекательнее сможет позитивная атмосфера в коллективе, рабочая среда и общение с коллегами, партнерами и клиентами.

Таблица 6 - Субъективные представления сотрудников об условиях, неудовлетворяющих работников DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center

№ п/п	Условия	Количество работников, %
1	Мой заработок обычно ниже, чем у других сотрудников, выполняющих такую же работу на других аналогичных предприятиях	82,0
2	Рабочее место и условия труда не соответствуют нормативам	74,0
3	Мне давно не повышали заработную плату	73,0
4	У нас (в компании или подразделении) плохая психологическая атмосфера	68,0
5	Меня давно не повышали в должности	65,0
6	Ко мне несправедливо относится непосредственный руководитель	61,0
7	Меня не принимают или не приглашают участвовать в совместных развлечениях после работы (праздниках, совместных посещениях оздоровительных, спортивных и других мероприятий)	50,0
8	Меня не поощряли или не разрешали участвовать в программах обучения и повышения квалификации персонала	41,0
9	Я редко выполняю работу, соответствующую моей квалификации	24,0
10	У меня не было доступа к неформальным каналам и к	18,0

	дополнительным источникам информации, необходимым мне для работы	
--	------------------------------------------------------------------	--

Таким образом, сотрудники DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center считают, что для удовлетворения собственных потребностей в работе, персоналу важно равноправие при начислении заработной платы, рабочее место и условия труда, соответствующие нормативам. Менее всего важно соответствие выполняемой работы и имеющейся квалификации сотрудника, а также доступ к неформальным каналам организации.

Таблица 7 – Дополнительные факторы, повышающие производительность

№ п/п	Дополнительные стимулы	Повышающие производительность, %	Применяемые в организации
1	Оплата образования	78,0	-
2	Бесплатные или частично оплачиваемые обеды	72,0	-
3	Дополнительные оплачиваемые дни к отпуску, в зависимости от стажа работы	64,0	-
4	Нематериальные стимулы: звание лучшего по профессии, почетные грамоты и т.д.	60,0	-
5	Совместный отдых с коллективом	58,0	+
6	Предоставление кредитов на покупку жилья	52,0	-
7	Предоставление служебного транспорта	49,0	-
8	Предоставление скидок на товары и услуги, оказываемые в организации	26,0	-
9	Медицинское обследование	15,0	+
10	Отчисления к пенсии	12,0	+

Таблица 9 – Система оплаты труда, которую предпочитают сотрудники DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center

№ п/п	Система оплаты труда	Количество человек (%)
1	50% оклад + 50% переменная часть в зависимости от результатов труда	18 (60,0)
2	100% оклад по трудовому договору	3 (10,0)
3	100% переменная часть	3 (10,0)
4	70% оклад + 30% переменная часть	3 (10,0)
5	70% оклад + 30% переменная часть. 30% оклад + 70% переменная часть	2 (6,6)

Проанализировав результаты анкетирования, мы делаем вывод, что основными причинами, повышающими производительность труда, являются улучшение условий труда (95%), справедливая оценка труда (93%), возможность видеть результаты своего труда (81%). Самостоятельность в работе и возможность решения амбициозных задач и проявлять свои конкурентные преимущества является фактором, повышающим производительность труда лишь для 35% и 36% опрошенных соответственно.

Основными причинами, которые делают работу привлекательной – 86% опрошенных назвали позитивную атмосферу в коллективе, 85% - рабочую среду и экологию рабочего места, 83% назвали общение с коллегами, клиентами и партнерами, 75% - признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства, 73% - работу в сплоченной команде, 65% заботу руководства о здоровье сотрудников, 64% - красивый престижный офис; работа, создающая условия для самовыражения привлекает 52%, миссия и ценности компании привлекательны для 49%, сложная и трудная работа с высокой степенью ответственности привлекательна лишь для 38% опрошенных.

Основными неудовлетворительными условиями названы низкая заработная плата (82%), условия работы (74%), плохая психологическая атмосфера (68%).

Дополнительными стимулами повышающими, производительность труда являются: оплата образования для 78% опрошенных, бесплатные или частично оплачиваемые обеды, для 72%, дополнительные оплачиваемые дни к отпуску в зависимости от стажа работы для 68%; нематериальные стимулы служат факторами, повышающими производительность труда, являются для 60% сотрудников.

Основная часть персонала (60%) предпочитают такую систему оплаты труда, когда 50% составляет окладная часть по трудовому договору, и 50% составляет переменная часть, зависящая от результатов труда (% от выручки).

Итак, состояние мотивационной среды персонала на предприятии DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center можно охарактеризовать следующими основными признаками:

- применяется уравнительная система оплаты труда для подразделений организации, трудовой вклад оценивается необъективно, что приводит к пассивности и незаинтересованности результатов труда каждого сотрудника и организации в целом, а также способствует негативной психологической обстановке в коллективе;

- неудовлетворительные условия труда и охрана труда;

- недостаточная информированность работников о результатах своей деятельности и организации в целом;

- в недостаточном объеме проводятся социальные мероприятия, что снижает престижность работы и способствует текучести кадров;

- неблагоприятный социально-психологический климат.

Решение данных проблем необходимо, так как это позволит отелю получать больше прибыли.

### **Выводы по 1 главе**

Мы проанализировали структуру сотрудников DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center. Основная часть персонала (46,7-53%) сотрудников это работники со средним образованием в возрасте от 36 до 50 лет, в основном это женщины. Анализ движения персонала свидетельствует об увеличении текучести с возрастающей тенденцией в сравнении последних 2 лет. Основными причинами неудовлетворяющими работников стали: низкий уровень заработной платы, плохие условия труда, несправедливая оценка результатов работы.

При анализе системы мотивации труда персонала DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center выявлены следующие проблемы:

- применяется уравнительная система оплаты труда для подразделений организации, трудовой вклад оценивается необъективно, что приводит к пассивности и незаинтересованности результатов труда каждого сотрудника и организации в целом, а также способствует негативной психологической обстановке в коллективе;

- неудовлетворительные условия труда и охрана труда;

- недостаточная информированность работников о результатах своей деятельности и организации в целом;

- в недостаточном объеме проводятся социальные мероприятия, что снижает престижность работы и способствует текучести кадров;

- неблагоприятный социально-психологический климат.

Все это привело к снижению экономических показателей деятельности DoubleTree by Hilton Ekaterinburg City Center из-за снижения мотивации персонала.

## **ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В DOUBLETRE BY HILTON EKATERINBURG CITY CENTER**

### **2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center**

Основными мотиваторами для персонала организации являются условия работы и система вознаграждения. Несоответствие этих мотиваторов потребностям персонала будет отрицательно влиять на производительность труда и соответственно на эффективность деятельности организации. Наша задача установить взаимосвязь между удовлетворением потребностей сотрудников и дальнейшим развитием организации. Следует разработать план рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в нашей организации, которые приведут к улучшению мотивационной среды. Для этого мы предлагаем введение и поддержание следующих условий (табл. 10):

1. Совершенствование системы оплаты труда решит проблему применения уравнительной системы оплаты труда. Размер вознаграждения должен напрямую зависеть от результата труда работника. Уравненные методы распределения заработной платы слабо мотивируют, поэтому предлагаем ввести систему оплаты труда, когда 50% заработной платы составляет окладная часть по трудовому договору, и 50% составляет переменная часть, зависящая от результатов труда – 2 % от индивидуально выполненного плана каждым сотрудником.

Эта система оплаты труда предполагает индивидуальное начисление вознаграждения для каждого сотрудника, тем самым соблюдается принцип справедливости в оценке его труда и труда сотрудника, выполняющего такую же работу. Вознаграждения должны быть соотнесены с потребностями сотрудников, т.е. должны быть интересными для них и ожидаемыми ими, а также своевременными. Результаты труда, за который работники получают

вознаграждение, должны быть соотнесены с их возможностями, т. е. не быть не слишком тяжелыми или слишком легкими.

2. Улучшение условий и охраны труда важное направление по повышению производительности труда персонала необходимо для решения проблемы неудовлетворенности условиями и охраной труда. По данным нашего опроса, 74% опрошенных неудовлетворены условиями труда. Мы предлагаем улучшить условия труда через реализацию следующих мероприятий:

а) автоматизация рабочих мест – покупка и установка нового оборудования, значительно облегчающего процесс работы, проведения учета товароматериальных ценностей и т. д.;

б) соблюдение принципа организации рабочего места является одним из условий улучшения условий труда:

- соблюдать правила техники безопасности на рабочем месте
- ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах
- правильно располагать и хранить нужные предметы
- постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте
- постоянная готовность рабочего места к проведению работы
- усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

При этом важно формирование у работников уверенности в зависимости условий труда от результатов их деятельности и организации в целом. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы из-за отсутствия поддержки руководства или боязни санкций.

3. Для решения проблемы недостаточного информирования персонала должна быть организована широкая информированность сотрудников о результатах своей работы и деятельности организации в целом (93% опрошенных считает, что это повысит их эффективность работы). Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким образом работники получают

информацию, так они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства. Поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также препятствовать доступу к необходимой информации. Информация о качестве труда должна быть оперативной, масштабной и своевременной. Мы предлагаем изготовить и вывесить Доску информации для сотрудников с размещением в ней результатов работы каждого сотрудника и отделов за период, графика тенденции развития организации в течение года. Информация должна иметь соревновательный характер. По результатам соревнования победителям присваивается звание «лучший по профессии» и вручается подарок. На Доске информации также можно размещать нововведения, происходящие в организации, поздравления с праздниками и днями рождения сотрудников. Также мы предлагаем разместить на Доске почета фотографии лучших сотрудников.

4. Для решения проблемы недостаточного информирования также необходимо создание самоуправляемых групп. Группы будут самостоятельно решать вопросы планирования работ, приема новых сотрудников, проведения совещаний, координации с другими подразделениями. Члены группы поочередно могут участвовать на совещании общего собрания учредителей организации и предлагать меры по повышению эффективности деятельности предприятия: увеличению количества клиентов, как следствие, увеличение выручки; снижение конфликтности между персоналом и клиентами, как следствие, повышение лояльности клиентов.

5. Увеличение количества социальных мероприятий по предоставлению дополнительных льгот и выплат необходимо в связи с проведением их в малом объеме. Это должно заинтересовать сотрудников в работе на предприятии и его успешной деятельности. Чем больше предприятие предоставляет льгот и выплат социального характера, тем будет выше эта заинтересованность, снизится текучесть кадров. Главное оценить величину издержек при предоставлении выплат и льгот, исходя из финансовых возможностей



предприятия, и правильно распределять выплаты и льготы по категориям персонала в зависимости от решаемых с их помощью задач. Это могут быть следующие мероприятия:

а) оплата обучения работников в учебных заведениях и на различных курсах, в том числе по повышению квалификации (по анкетированию – дополнительный стимул для 78% опрошенных).

б) предоставление дополнительных дней к отпуску, в зависимости от стажа работы (важны для 64% опрошенных).

6. Формирование командного духа и благоприятной психологической обстановки в коллективе делает работу привлекательной для 73% опрошенных, а 68% считают неудовлетворительной психологическую атмосферу в коллективе, следовательно решит проблему - неблагоприятного социально-психологического климата.

Таблица 10 – Решение выявленных проблем

№	Проблема	Мероприятие
1	Применяется уравнительная система оплаты труда для подразделений организации, трудовой вклад оценивается необъективно, что приводит к пассивности и незаинтересованности результатов труда каждого сотрудника и организации в целом, а также способствует негативной психологической обстановке в коллективе	Совершенствование системы оплаты труда
2	Неудовлетворительные условия труда и охрана труда	Улучшение условий и охраны труда
3	Недостаточная информированность работников о результатах своей деятельности и организации в целом;	Информационное обеспечение
		Самоуправление
4	В недостаточном объеме проводятся социальные мероприятия, что снижает престижность работы и способствует текучести кадров	Совершенствование системы социальных льгот и выплат
5	Неблагоприятный социально-психологический климат	Формирование командного духа и улучшение психологической обстановки в коллективе

Для этого необходимо правильно распределять служебные обязанности, разработать четкую схему продвижения по службе, способствовать улучшению взаимоотношений между подчиненными и руководителями, предоставлять средства для проведения совместного отдыха.

Во-первых, это способствует сплоченности коллектива, во-вторых, повысит уровень информированности сотрудников о гостинице, и это поможет повысить эффективность работы. Перечисленные мероприятия также будут способствовать повышению мотивации и производительности труда персонала.

Рассмотрим подробно стоимость предложенных мероприятий:

1. Совершенствование системы оплаты труда: изменение существующей системы начисления путем введения формы оплаты труда, где 50% - оклад, 50% переменная часть, составляющая 2% от индивидуально выполненного плана – 400 000 рублей. Данное мероприятие относится только к работе Отдела продаж и Ресторана, следовательно, предложенная сумма рассчитана исходя из плановых показателей по продажам на 11 сотрудников на 12 месяцев = 3 000 руб. x 11 чел. x 12 мес. = 396 000; еще 4 000 рублей, являются резервными.

2. Улучшение условий и охраны труда:

а) автоматизация рабочих мест и установка нового оборудования: приобретение дополнительного компьютера сотруднику, получившему повышение (35 000 руб.), приобретение и установка программы 1С: Отель (50 000 руб.) приобретение и установка дополнительного кондиционера для ресторана «Dantex RK-M18Q4-A3N»  $25\,540 + 9\,460 = 35\,000$  руб. Цены на данное оборудование актуальны согласно прайс-листу поставщиков.

Таблица 11 - Мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала

№ п/п	Рекомендуемые мероприятия	Содержание действий	Стоимость, руб.	Сроки исполнения	Документы	Ответственные лица за исполнение
1	Совершенствование системы оплаты труда	изменение существующей системы начисления путем введения формы оплаты труда, где 50% - оклад, 50% переменная часть, составляющая 2% от индивидуально выполненного плана	400 000	1-2 месяца	Положение о заработной плате, Журнал регистрации кассовых операций, Должностные инструкции, Трудовой договор	директор , администрация, бухгалтерия
2	Улучшение условий и охраны труда	а) автоматизация рабочих мест и установка нового оборудования б) соблюдение принципов организации рабочего места, назначение ответственного за проведение инструктажа по ТБ	а) 120 000 б) 18 000	1-6 месяцев 1-3 месяца	Приказ о проведении автоматизации рабочих мест, Договор с поставщиком на поставку и установку оборудования, Приказ о мерах по улучшению условий труда, Журнал по ТБ.	администрация, бухгалтерия, инструктор по ТБ
3	Информационное обеспечение	а) обеспечить информирование сотрудников о результатах деятельности через Доску информации б) информировать о лучших сотрудниках на Доске Почета в) организация награждения лучших сотрудников	а) 4 300 б) 120 000	1 – 2 месяца	Положение об информационном обеспечении в организации, Должностные инструкции	администрация, инспектор отдела кадров, секретарь
4	Самоуправление	создание самоуправляемых групп в	2 000	1 месяц	Протокол	сотрудники

		подразделениях			совещания	подразделений
5	Совершенствование системы социальных льгот и выплат	а) оплата обучения работников в учебных заведениях и на различных курсах, в том числе по повышению квалификации б) предоставление дополнительных дней к отпуску, в зависимости от стажа работы	а) 80 000 б) 30 000	1 месяц	Финансовая отчетность, Трудовой договор	администрация, бухгалтерия, инспектор отдела кадров, секретарь
6	Формирование командного духа и улучшение психологической обстановки в коллективе	а) обеспечение координации взаимодействия между сотрудниками путем четкого прописания должностных обязанностей б) проведение совместных корпоративных мероприятий	а) 2 000 б) 55 000	1-6 месяцев	Должностные инструкции, приказы и распоряжения	администрация, сотрудники подразделений, назначенные ответственными за проведение мероприятий
Итого:			892 500	11-25 месяцев		

б) соблюдение принципов организации рабочего места, назначение ответственного за проведение инструктажа по ТБ включает в себя только оплату труда специалиста, занимающегося инструктажом по ТБ (повременная оплата труда):

$ЗП_{пов.} = ТС \times \Phi$  (ТС - тарифная ставка присвоенного рабочему квалификационного разряда в единицу времени (час., день, месяц), руб.;  $\Phi$  – фонд фактически отработанного времени, час, день).

Средняя цена специалиста по ТБ в г. Екатеринбурге – 300 руб. / час, всего необходимо провести занятия в объеме 60 часов.

$ЗП_{пов.} = 300 \times 60 = 18\,000$  руб.

3. Информационное обеспечение:

а) обеспечить информирование сотрудников о результатах деятельности через Доску информации. Создание стенда «Доска информации» на 12 карманов (4 300 руб. – [www.ra-ekb.ru](http://www.ra-ekb.ru)).

б) информировать о лучших сотрудниках на Доске Почета отель сможет, потратив деньги только на бумагу и картридж для принтера. В год такие затраты составят 2 000 руб.

в) организация награждения лучших сотрудников будет происходить по окончании года среди лиц, находящихся на Доске почета чаще всего. Всего будет награждаться 8 человек по 15 000 руб. каждому, следовательно, общая сумма затрат составит 120 000 рублей.

4. Самоуправление, а именно, создание самоуправляемых групп в подразделениях обойдется отелю в 2 000 рублей (затраты на картридж и бумагу).

5. Совершенствование системы социальных льгот и выплат:

а) оплата обучения работников в учебных заведениях и на различных курсах, в том числе по повышению квалификации составит 80 000 рублей (согласно средним данным по г. Екатеринбургу) в год согласно Плану повышения квалификации на 2017 г. (менеджеры отеля);

б) предоставление дополнительных дней к отпуску, в зависимости от стажа работы начисляется согласно ст. 116, 119 ТК РФ. Сотрудникам, трудящимся сверх положенной нормы будет предоставляться 3 дополнительных оплачиваемых дня к отпуску. На 01.01.2017 г. в отеле работали 6 таких сотрудников, сумма к оплате каждому сотруднику составит 5 000 рублей, следовательно, общая сумма затрат в год – 30 000 рублей.

б. Формирование командного духа и улучшение психологической обстановки в коллективе:

а) обеспечение координации взаимодействия между сотрудниками путем четкого прописания должностных обязанностей потребует вложения 2 000 рублей на приобретение канцелярских товаров;

б) проведение совместных корпоративных мероприятий (День рождения отеля, Новый год) составит  $20\ 000 + 35\ 000 = 55\ 000$  рублей (стоимость работу ведущего, ди-джея, дополнительные затраты на подарки). Затраты минимальны, так как мероприятия будут проводиться в отеле, потребуется приобрести только продукты и оплатить работу ведущих.

Затраты на оплату предложенных мероприятий планируется выделить из выручки отеля за 2017 год, так как была выявлена тенденция к ее росту (на 01.03.2017 г. все долги предприятием были закрыты). Выполнение рекомендуемых выше мероприятий предполагает решение ряда задач и разработку документов – это выбор оптимальных альтернатив, финансовые возможности организации, поиск средств, назначение ответственных лиц за выполнение, определение сроков исполнения.

## **2.2. Нормативно-правовое обоснование предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала**

Современное трудовое законодательство России, устанавливая минимальный набор прав работников и уровень гарантий для них, позволяет

участникам трудовых отношений дополнить этот минимум. Такая возможность возникает благодаря сочетанию методов централизованного (государственного), договорного и локального нормативного регулирования.

В соответствии со ст. 9 Трудового кодекса Российской Федерации регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений может осуществляться путем заключения, изменения, дополнения работниками и работодателями коллективных договоров, соглашений, трудовых договоров. Согласно ст. 8 ТК РФ, работодатели принимают локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством, коллективными договорами, соглашениями.

При использовании договорного или локального способов регулирования трудовых отношений необходимо помнить, что разного рода соглашения, индивидуальные или коллективные, не могут создавать работнику менее выгодные условия труда по сравнению с теми, которые предусмотрены законодательством. В свою очередь локальные нормативные акты не могут ухудшать положение работников не только по сравнению с законом, но и коллективным договором и социально-партнерскими соглашениями. Условия соглашений и нормы локальных актов, не отвечающие этому правилу, не могут применяться и не обеспечиваются судебной защитой в силу ст. 8 и 9 ТК РФ.

Наиболее сложными, с точки зрения правового регулирования, являются вопросы установления, применения и изменения систем оплаты труда – как в организации в целом, так и в отношении конкретного работника. В соответствии с ч. 2 ст. 135 ТК РФ применяемые работодателем системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования регламентируются коллективными договорами, соглашениями, локальными

нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством. Заработная плата конкретного работника, согласно ч. 1 ст. 135 и ст. 57 ТК РФ, определяется его трудовым договором и согласуется с действующими у данного работодателя системами оплаты труда. Более того, условие об оплате труда обязательно включается в любой трудовой договор.

Более выгодным для работодателя, с правовой и организационной точек зрения, будет установить систему оплаты труда, издав локальный нормативный акт (положение об оплате труда, премировании и др.)

Любой работодатель в той или иной предусмотренной законом форме должен утвердить применяемую им систему оплаты труда. Если она устанавливается в договорном порядке (посредством коллективного договора или соглашения), то является результатом коллективных переговоров и договоренности между работодателем и представителями работников. Вместе с тем при отсутствии коллективного договора или соглашения и одновременном принятии работодателем локального нормативного акта система оплаты труда определяется, как правило, по собственному усмотрению работодателя. Учитывая это обстоятельство, более выгодным для работодателя, с правовой и организационной точек зрения, будет установить систему оплаты труда, издав локальный нормативный акт (положение об оплате труда, премировании и др.). Сторонам переговоров зачастую трудно прийти к единому мнению. Кроме того, процедура заключения коллективного договора и соглашений довольно сложна: она предполагает наличие представительных органов работников (профсоюза, совета трудовых коллективов и др.). Установленную таким образом систему сложнее изменить, поскольку любые нововведения в ней зависят от результатов коллективных переговоров. Как указано выше, локальные нормативные акты по вопросам системы оплаты труда работодатель может формировать самостоятельно с учетом его экономических интересов и задач в области стимулирования работников к эффективному труду.



С заключением трудового договора применяемая в целом система оплаты труда приобретает форму индивидуальных условий оплаты труда (условий трудового договора) конкретного работника. Есть ли юридические обоснования для изменения этих условий работодателем? С одной стороны, статья 135 ТК РФ предоставляет работодателю право изменять систему оплаты труда. С другой стороны, согласно ст. 72 ТК РФ, определенные сторонами условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению его сторон, за исключением предусмотренных ТК РФ случаев. Каким образом внести коррективы в трудовые договоры работников, если изменяется система оплаты в целом? Идеальна ситуация, в которой все работники готовы к изменениям в трудовых договорах по соглашению сторон. Однако на практике такое случается далеко не всегда.

В ТК РФ предусмотрено, что условия трудового договора могут быть изменены не только по соглашению сторон, но и в отдельных случаях – по инициативе работодателя, чем обеспечивается его право на изменение системы оплаты труда. Согласно ст. 74 ТК РФ, в случае, когда по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда (изменения в технике и технологии производства, структурная реорганизация производства и пр.), определенные сторонами условия трудового договора не могут быть сохранены, допускается их изменение по инициативе работодателя, за исключением изменения трудовой функции работника. В нашем случае речь может идти об организационных изменениях условий труда или, иными словами, об изменениях в организации системы оплаты труда у работодателя в целом. В свою очередь, часть 1 ст. 135 ТК РФ подразумевает, что условия трудовых договоров о заработной плате «следуют» за системой оплаты труда, действующей у работодателя в целом, и поэтому не могут быть сохранены при ее изменении в установленном порядке. Обратите внимание: изменение условий трудовых договоров по инициативе работодателя проводится по специальной процедуре, предполагающей среди прочего заблаговременное

предупреждение сотрудников и их право отказаться от продолжения работы (ст. 74 ТК РФ).

В отличие от условий оплаты труда, условия о дополнительных социально-бытовых гарантиях и льготах не подлежат обязательному включению в трудовой договор.

Помимо формирования разнообразных систем оплаты труда работодатель, используя договорный и локальный методы регулирования, может применять такие средства стимулирования сотрудников, как дополнительные гарантии и льготы в социально-бытовой сфере (добровольное страхование, поддержка семьи и пр.). Выгоднее предусматривать такие условия не в соглашениях по вопросам труда, включая коллективные и трудовые договоры, а в локальных нормативных актах. При этом, в отличие от условий оплаты труда, условия о дополнительных социально-бытовых гарантиях и льготах не подлежат обязательному включению в трудовой договор. Это позволяет работодателю, как правило, просто и оперативно изменять предусмотренный «социальный пакет» посредством поправок в соответствующий локальный акт, его отмены и (или) принятия нового документа. Вместе с тем необходимо помнить, что, будучи включенными в коллективный или трудовой договор, социально-бытовые гарантии и льготы могут быть изменены только в порядке, предусмотренном законом.

Следует особо остановиться на вопросах так называемого корпоративного обучения. В соответствии со ст. 196 ТК РФ, необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. Он же выбирает и формы такой подготовки, а также перечень необходимых профессий и специальностей с учетом мнения представительного органа работников, если таковой имеется. Лишь в отдельных случаях работодатель обязан проводить обучение персонала. В свою очередь, согласно ст. 197 ТК РФ, работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации,

включая обучение новым профессиям и специальностям. Указанное право реализуется путем заключения дополнительного договора между сотрудником и работодателем (ученический договор).

Можно сделать вывод о том, что для работника такое обучение является, за исключением некоторых случаев, дополнительной льготой. При этом и сам работодатель обычно заинтересован в качественной подготовке персонала. В правовом регулировании обучения на локальном уровне решающее значение имеет ученический договор – разумеется, грамотно составленный. По ст. 198 ТК РФ, он является дополнением к трудовому договору. Согласно ст. 199 ТК РФ, ученический договор должен содержать: наименование сторон; указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую учеником; обязанность работодателя обеспечить сотруднику возможность обучения в соответствии с ученическим договором; обязанность работника пройти обучение и в соответствии с полученной профессией, специальностью, квалификацией проработать по трудовому договору в течение срока, установленного в договоре ученическом; срок ученичества; размер оплаты в этот период. Кроме того, в нем могут присутствовать и другие условия, определенные соглашением сторон.

Составляя трудовой договор, необходимо тщательно продумать права и обязанности сторон в ходе обучения и по его окончании, включая обязанности работника учиться добросовестно и отработать у работодателя определенное время после завершения обучения. Одновременно следует предусмотреть и четкие условия его расторжения, в том числе в случае нарушения обязательств каждой из сторон. Согласно ст. 207 ТК РФ, если по окончании обучения работник свои обязанности не выполняет, он должен будет возместить работодателю расходы на подготовку. В ученический договор можно включить аналогичное условие, касающееся самого периода обучения.

Подводя итог, следует отметить, что правильная реализация норм трудового законодательства при построении корпоративных систем стимулирования персонала во многом способствует снижению правовых и финансовых рисков работодателя в данной сфере.

Для реализации предложенных мероприятий потребуются следующие документы: Положение о заработной плате, Журнал регистрации кассовых операций, Должностные инструкции, Трудовой договор, Приказ о проведении автоматизации рабочих мест, Договор с поставщиком на поставку и установку оборудования, Приказ о мерах по улучшению условий труда, Журнал по ТБ, Положение об информационном обеспечении в организации.

### **2.3. Экономическая и социальная эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в DoubleTree by Hilton Ekaterinburg City Center**

В деятельности руководителя очень важно правильно оценить эффективность управления мотивацией. Развитие трудового потенциала отдельного сотрудника и организации в целом служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности организации. Этот результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями [25. с. 154].

Однозначно оценить влияние эффективности на экономический эффект от управления мотивацией труда персонала очень сложно. Проблема расчета связана с тем, что эффект от различных видов затрат проявляется в разных формах и трудно привести к общим показателям.

Основными показателями эффективности мероприятий являются следующие:

- период окупаемости – РВ, мес.;
- средняя норма рентабельности – ARR, %;

- чистый дисконтированный (приведенный) доход – NPV;
- индекс прибыльности – PI.

Рассчитаем данные показатели:

1. Период (срок) окупаемости - период времени необходимый для полного возмещения инвестиционных затрат. Показатель «период окупаемости» целесообразно рассчитывать по проектам, финансируемым за счет долгосрочных обязательств. Срок окупаемости по проекту должен быть короче периода пользования заемными средствами, устанавливаемого кредитором. На реализацию предлагаемых мероприятий руководство компании готово выделить необходимый объем средств из чистой прибыли предприятия в размере 10 % от выручки. Предположительная выручка за 2017 год составит 21367 тыс. руб. Затраты на реализацию мероприятий могут достигать:

$$21\,367\,000 \text{ руб.} / 100 \% * 10 \% = 2\,136\,700 \text{ руб.}$$

PB = Первоначальные вложения / Среднегодовые денежные потоки = 892 500 / 2 136 700 = 0,417 лет. Таким образом, срок окупаемости составит 5 месяцев.

2. Средняя норма рентабельности (ARR – Average rate of return) представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализации и величиной начальных инвестиций и рассчитывается по формуле:

$$\text{Средняя норма рентабельности} = \frac{\sum CF_t}{N \times \text{Investments}}$$

где Investments – начальные инвестиции; OFt – чистый денежный поток месяца t; N – длительность проекта, месяцы.

$$ARR = (1\,781\,333,33 + 1\,781\,333,33 + 1\,781\,333,33 + 1\,781\,333,33 + 1\,781\,333,33) / (5 \times 892\,500) = 8\,906\,666,65 / 4\,462\,500 = 1,99 \times 100 \% = 19,9 \%$$

Показатель ARR интерпретируется как средний годовой доход, который можно получить от реализации проекта. Следовательно, за счет

реализации разработанных мероприятий отель может получить (19,5 % x 21 367 000 руб.) / 100 % = 4 166 565 руб.

3. Чистый приведенный доход (NPV – Net present value) определяется по формуле:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - Investments$$

где Investments – начальные инвестиции; CFt – чистый денежный поток месяца t; N – длительность проекта, месяцы; r – месячная ставка дисконтирования.

Ставка дисконтирования должна включать минимально гарантированный уровень доходности (не зависящий от вида инвестиционных вложений), темп инфляции, и коэффициент, учитывающий степень риска конкретного инвестирования. То есть этот показатель отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал (при которой инвестор предпочтет участие в проекте альтернативному вложению тех же средств в другой проект с сопоставимой степенью риска).

$$r = R_f + b (R_m - R_f) + g_1 + g_2 + C,$$

где  $R_f$  – номинальная безрисковая ставка дохода (годовая),

$b$  – мера систематического риска,

$R_m$  – среднерыночная ставка дохода,

$(R_m - R_f)$  – рыночная премия за риск,

$g_1$  – премия для малых предприятий,

$g_2$  – премия за риск, характерный для данной компании,

$C$  – страновой риск.

Поэтому, можно предположить, что:

$$R = R_f + b (R_m - R_f) + g_1 + g_2 + C = 8,5 + 0,1675 \times (15 - 8,5) + 1,4 + 1 = 12,$$

Следовательно,  $NPV = ((1\ 781\ 333,33 / 1,12) + (1\ 781\ 333,33 / 1,25) + (1\ 781\ 333,33 / 1,4) + (1\ 781\ 333,33 / 1,57) + (1\ 781\ 333,33 / 1,76) - 892\ 500 =$

$(1\,590\,476,18 + 1\,425\,066,66 + 1\,272\,380,95 + 1\,134\,607,22 + 1\,012\,121,21) - 892\,500 = 6\,434\,652,22 - 892\,500 = 5\,542\,152,22$  руб.

Показатель NPV представляет абсолютную величину дохода от реализации предложенных мероприятий с учетом ожидаемого изменения стоимости денег.

4. Индекс прибыльности (Profitability Index, PI) рассчитывается по следующей формуле:

$$PI = \frac{NPV}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC};$$

где NPV (Net Present Value) – чистый дисконтированный доход;

IC (Invest Capital) – первоначальный затраченный инвестиционный капитал.

Следовательно,  $PI = 5\,542\,152,22 / 892\,500 = 6,2$ .

Условия принятия мероприятий по данному инвестиционному критерию следующие: если  $PI > 1$ , то мероприятия следует принять; если  $PI < 1$ , то мероприятия следует отвергнуть; если  $PI = 1$ , мероприятия ни прибыльны, ни убыточны.

В нашем случае,  $PI > 1$ , следовательно, мероприятия можно начать реализовывать.

Мы прогнозируем, что при сохранении аналогичной ситуации на рынке в 2017 году, при реализации предложенных мероприятий, количество клиентов увеличится на 15 %.

Разработанные мероприятия не предусматривают получение каких-либо финансовых льгот.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

1) снижение текучести кадров: прогнозируется набор 10 сотрудников, увольнение 2 человек, следовательно, текучесть кадров составит: 1,6 %;

2) обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);

3) реализация и развитие индивидуальных способностей работников;

4) сопричастность сотрудников к управлению (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

5) благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

Таким образом, осуществление предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center потребует привлечение относительно незначительного объема денежных средств по сравнению с выручкой, при этом компания готова выделить указанные денежные средства.

## **Выводы по 2 главе**

Для улучшения сложившейся ситуации в организации руководству нужно провести совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center. Мы рекомендуем следующее:

1. На основе анализа потребностей и применяемых методов мотивации разработать комплексный план действий по совершенствованию морального и материального стимулирования, воздействуя на потребности работников организации путем изменения системы оплаты труда, улучшения условий работы, совершенствования социальной политики, формирования благоприятной психологической атмосферы в коллективе.



2. Найти источники ресурсов для реализации изменений, оформить план изменений в виде нормативных документов, установить сроки реализации, назначить ответственных лиц за исполнение.

Несомненно, для успешной реализации предлагаемых изменений необходимо правильно провести действия по всем направлениям. Требуется объективно оценить ситуацию в организации, предвидеть результаты изменений, грамотно спланировать шаги по реализации изменений, в доступной форме донести информацию об изменениях до персонала, четко контролировать этапы деятельности по реализации изменений. Только при соблюдении этих условий, возможно достигнуть цели проекта – установление взаимосвязи между мотивацией персонала и развитием организации.

Реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить мотивацию трудовой деятельности персонала DoubleTree by Hilton Ekaterinburg City Center и повысить эффективность их работы, что, в свою очередь, приведет к существенному росту доходов предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наличие эффективной системы мотивации трудовой деятельности персонала повышает производительность труда, уменьшает текучесть кадров, ведет к успеху и процветанию организации.

Система мотивации трудовой деятельности представляет собой мероприятия, которые проводятся администрацией для удовлетворения потребностей персонала в благах с помощью формирования мотива поведения личности для активизации трудовой деятельности.

Чтобы построить эффективную систему мотивации персонала, необходимо в первую очередь выявить реальные потребности сотрудников, затем сформировать дифференцированную систему вознаграждения (комплекс материальных и нематериальных поощрений для разных категорий работников).

Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

В выпускной квалификационной работе рассмотрен отель DoubleTree Hilton Ekaterinburg Center. Основными услугами отеля является предоставление номеров разного класса и уровня для проживания гостей. Так же в отеле работает ресторан и круглосуточный бар.

DoubleTree BY Hilton Hotel Ekaterinburg City Centre в 2016 году оказалось убыточным в виду значительных внереализационных расходов, которые складываются из штрафов, пеней и неустоек и сумм, уплаченных в качестве возмещений убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств.

Мы проанализировали структуру сотрудников DoubleTree by Hilton Ekaterinburg City Center. Основная часть персонала (46,7-53%) сотрудников это работники со средним образованием в возрасте от 36 до 50 лет, в основном это женщины. Анализ движения персонала свидетельствует об

увеличении текучести с возрастающей тенденцией в сравнении последних 2 лет. Основными причинами неудовлетворяющими работников стали: низкий уровень заработной платы, плохие условия труда, несправедливая оценка результатов работы.

При анализе системы мотивации труда персонала DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center выявлены следующие проблемы:

- применяется уравнительная система оплаты труда для подразделений организации, трудовой вклад оценивается необъективно, что приводит к пассивности и незаинтересованности результатов труда каждого сотрудника и организации в целом, а также способствует негативной психологической обстановке в коллективе;

- неудовлетворительные условия труда и охрана труда;

- недостаточная информированность работников о результатах своей деятельности и организации в целом;

- в недостаточном объеме проводятся социальные мероприятия, что снижает престижность работы и способствует текучести кадров;

- неблагоприятный социально-психологический климат.

По результатам исследований были разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации. Для этого необходимо внести следующие изменения:

1. Провести совершенствование системы оплаты труда, в результате размер вознаграждения должен напрямую зависеть от результата труда работника, т.е. необходимо ввести систему оплаты труда, когда 50% заработной платы составляет окладная часть по трудовому договору, и 50% составляет переменная часть, зависящая от результатов труда – 2 % от индивидуально выполненного товарооборота каждым сотрудником.

2. Улучшить условия и охрану труда на основе выявления потребностей работников и имеющихся ресурсов.

3. Провести социальные мероприятия по предоставлению дополнительных льгот и выплат. Это должно заинтересовать сотрудников в

работе на предприятии и его успешной деятельности. Чем больше предприятие предоставляет льгот и выплат социального характера, тем будет выше эта заинтересованность, снизится текучесть кадров. Главное оценить величину издержек при предоставлении выплат и льгот, исходя из финансовых возможностей предприятия, и правильно распределять выплаты и льготы по категориям персонала в зависимости от решаемых с их помощью задач.

4. Формирование командного духа и благоприятной психологической обстановки в коллективе.

Для реализации данных мероприятий необходимо потратить 892 500 рублей. Рассчитанные экономические показатели эффективности положительны и нацелены на привлечение дополнительной прибыли, следовательно предложенные мероприятия можно считать экономически целесообразными.

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления DoubleTre by Hilton Ekaterinburg City Center.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова С.В. Мотивация и стимулирование труда персонала [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы II Междунар. науч. конф. - Челябинск: Два комсомольца, 2012. - С. 149-153.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/ Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2014. – 224 с.
3. Байтасов Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
4. Башмаков В.И. Управление социальном развитием персонала [Текст]/ В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – М.: Академия, 2014. – 240 с.
5. Биктяков К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст]/ К.С. Биктяков. – М.: Спутник, 2013. – 244 с.
6. Бычков В.Д. Управление персоналом [Текст]/ В.Д. Бычков. – М.: Инфра-М, 2013. – 240 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]/ В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 96 с.
8. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
9. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] : учебник / под ред. О. И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
10. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2013. – 464 с.
11. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
12. Кибанов А.Я. Основы управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 448 с.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2015. – 208 с.

14. Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: ДРОФА, 2014. – 240 с.
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 416 с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.
17. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
18. Коваленко, Г. Российские предприниматели в инновационном бизнесе [Текст] / Г. Коваленко, А. Пономаренко, Г. Семенцева // Российский экономический журнал. - 2009. - №4. – С. 19.
19. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2012. - № 4 (4). – С. 80-83.
20. Колбачев Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М.: Феникс, 2014. – 384 с.
21. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом [Текст]/ В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
22. Коробкина М.А. Анализ и совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала разных категорий [Текст] / М.А. Коробкина, Ю.И. Бойко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 246-250.
23. Корзенко Н.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / Н.И. Корзенко // Т.В. Тимакова. – 2015. – № 1 (356). – С. 124 – 126.
24. Куприянчук Е.В. Управление персоналом [Текст]/ Е.В. Куприянчук. – М.: Инфра-М, 2013. – 256 с.

25. Литвинюк А.А. Управление персоналом [Текст]/ А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2013. – 448 с.
26. Лукашевич В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
27. Маслова В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2015. – 496 с.
28. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст] / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
29. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. – 562 с.
30. Мотивация и стимулирование персонала: основные различия [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/65814-qqq-15-m12-motivatsiya-i-stimulirovanie-personala> (дата обращения 14.01.2017 г.).
31. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала / А.Г. Шмаков, А.В. Топоркова // Вестник Челябинского государственного университета, 2013. - № 3 (294). – С. 103-106.
32. О некоторых методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала [Текст] / Б. Прошкин, Е. Моргунов, Г. Базарова // Управление персоналом, 2009. - № 23. – С. 18-24.
33. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
34. Парабеллум А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст]/ А. Парабеллум. – СПб.: Питер, 2014. – 208 с.
35. Петренко Е.П. Материальное стимулирование – ключевой фактор управления мотивацией [Текст] / Е.П. Петренко, Т.П. Хрипкова, Т.А. Сентябова // Клиническая лабораторная диагностика. - 2016. - № 9. - С. 22-23.

36. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
37. Понятие мотивации трудовой деятельности / Г.И. Коноплёва // Альманах современной науки и образования. Тамбов: Грамота, 2014. - № 7. - С. 76-79.
38. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала [Текст] / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения. - 2014. - № 3. - С. 53-59.
39. Самыгин С.А. Управление персоналом [Текст]/ С.А. Самыгин. – М.: Феникс, 2014. – 288 с.
40. Тебекин А.В. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст]/ А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182 с.
41. Теория организации [Текст] / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
42. Ткаченко Д.А. Торговый персонал [Текст]/ Д.А. Ткаченко. – СПб.: Феникс, 2013. – 160 с.
43. Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
44. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 68 с.
45. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
46. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 60 с.
47. Филиппова Л.В. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] / Л.В. Филиппова // Молодой ученый. - 2013. - №1. - С. 201-203.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Анкета

Уважаемые коллеги!

Руководство компании и отдел по персоналу проводят анкетирование сотрудников с целью выявления их ведущих потребностей. После анализа результатов анкетирования будут разработаны конкретные меры по разработке системы мотивации в компании (по оптимизации системы мотивации в компании).

1. Какие условия труда наиболее значимы для вас?

- Самостоятельность в работе.
- Стабильная работа без угрозы увольнения.
- Возможность повышать профессиональный опыт.
- Работа в подчинении авторитетного руководителя.
- Справедливая оценка работы.
- Возможность видеть результаты своего труда.
- Перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем.
- Достаточная информация о том, что происходит в компании, участие в решении актуальных проблем компании.
- Решение амбициозных задач и возможность проявить свои конкурентные преимущества.

2. Руководство компании решило проводить корпоративные праздники только для сотрудников, без приглашения членов их семей. Выразите свое мнение по этому вопросу.

- Совершенно согласен.
- Согласен.
- Согласен, но не совсем.

- Не согласен.
- Совершенно не согласен.

3. Согласны ли вы, что система мотивации, существующая в нашей компании, является эффективной?

- Да.
- Скорее, да.
- Не знаю.
- Скорее, нет.
- Нет.

5. Удовлетворены ли политикой фирмы и руководства?

6. Устраивает ли Вас существующая система контроля и надзора?

7. Вам нравятся условия работы?

8. Вы довольны системой оплаты труда?

9. Достаточно ли высокий статус вашей работы?

10. Благоприятные ли у Вас взаимоотношения с коллегами?

11. Вы довольны Вашими достижениями?

12. Вы удовлетворены признанием заслуг со стороны руководства?

13. Вы удовлетворены работой, ее содержанием?

14. Вас устраивает степень Вашей ответственности за достижения?

15. Вы довольны своим карьерным продвижением?

16. Вы развиваетесь в фирме?

## Приложение 2

### Анализ факторов, влияющих на удовлетворенность в работе

№ п/п	Трудовые факторы	Удовл. %	Неудовл. %	Мотивация	Удовл. %	Неудовл. %
1	Политика фирмы и администрации	50,43	49,57	Достижения	76,52	23,48
2	Система надзора и контроля	52,17	47,83	Признание заслуг	68,70	31,30
3	Условия работы	39,13	60,87	Работа как таковая, ее содержание	94,78	5,22
4	Заработная плата	35,65	64,35	Ответственность	90,43	9,57
5	Статус	90,43	9,57	Карьерное продвижение	66,09	33,91
6	Взаимоотношения с коллегами	41,74	58,26	Рост, развитие	49,57	50,43

### Анкета

Уважаемые коллеги!

Руководство нашего предприятия проводит анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации. Ответьте на вопросы, предлагаемые в анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при построении системы мотивации в нашей организации.

1. Проранжируйте по 10-балльной системе факторы, которые могут повысить вашу эффективность.

- Самостоятельность в работе.
- Улучшение условий труда.
- Стабильная работа без угрозы увольнения.
- Возможность повышать профессиональный опыт.
- Работа в подчинении опытного руководителя.
- Справедливая оценка работы.
- Возможность видеть результаты своего труда.
- Перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем.
- Достаточная информация о том, что происходит в компании, участие в решении актуальных проблем компании.
- Решение сложных задач и возможность проявить свои конкурентные преимущества.
- Возможность видеть результаты своего труда.

2. Проранжируйте по 10-балльной системе факторы, которые, по вашему мнению, делают работу привлекательной.

- Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства.

Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои творческие способности.

Миссия и ценности компании.

Сложная и трудная работа с высокой степенью ответственности.

Общение с коллегами, партнерами и клиентами.

Работа в сплоченной команде.

Забота руководства о здоровье сотрудников (горячие обеды, медицинская страховка, занятия спортом и др.).

Рабочая среда, хорошая экология рабочего места (кондиционер, отсутствие шума и загрязнений).

Позитивная атмосфера в коллективе, работа с людьми, которые нравятся.

Красивый, престижный офис компании.

3. Выберите условия, которыми вы не удовлетворены в Вашей работе и оцените их по 10-бальной системе.

Ко мне несправедливо относится непосредственный руководитель.

Мой заработок обычно ниже, чем у других сотрудников, выполняющих такую же работу на других аналогичных предприятиях.

Рабочее место и условия труда не соответствуют нормативам.

Я редко выполняю работу, соответствующую моей квалификации.

Меня не принимают или не приглашают участвовать в совместных развлечениях после работы (праздниках, совместных посещениях оздоровительных, спортивных и других мероприятий).

Меня не поощряли или не разрешали участвовать в программах обучения и повышения квалификации персонала.

У меня не было доступа к неформальным каналам и к дополнительным источникам информации, необходимым мне для работы.

- Меня давно не повышали в должности.
- Мне давно не повышали заработную плату.
- У нас (в компании или подразделении) плохая психологическая атмосфера.

4. Укажите другие дополнительные факторы, повышающие производительность труда, и проранжируйте их от 1 до 10:

---

---

5. Какую систему оплаты труда Вы бы предпочли:

- 100% оклад по трудовому договору.
- 50% оклад + 50% переменная часть в зависимости от результатов труда.
- 100% переменная часть.
- 70% оклад + 30% переменная часть.
- 30% оклад + 70% переменная часть.

Спасибо за ваши ответы!