СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc531850657)

[1 Теоретические и методические аспекты мотивации трудового поведения персонала 6](#_Toc531850658)

[1.1 Основные мотивационные теории и современные тенденции управления персоналом 6](#_Toc531850659)

[1.2 Методические подходы к анализу и оценки мотивации труда 11](#_Toc531850660)

[2 Оценка мотивации персонала в компаниях «Хилтон» 17](#_Toc531850661)

[2.1 Организационная структура управления и мотивации персонала в данных компаниях 17](#_Toc531850662)

[2.2 Анализ и оценка эффективности системы мотивации 21](#_Toc531850663)

[3 Совершенствование системы мотивации персонала 27](#_Toc531850664)

[3.1 Предложения по совершенствованию элементов системы мотивации персонала в компании «Хилтон» 27](#_Toc531850665)

[3.2 Разработка мероприятий по мотивации персонала по методу соционики и оценка их эффективности 29](#_Toc531850666)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 36](#_Toc531850667)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 38](#_Toc531850668)

ВВЕДЕНИЕ

С каждым днем все сильнее возрастает значение мотивационных аспектов в современном менеджменте. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования трудовых ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала, выполняет и важную функцию в управлении персоналом [23,C.1-3]. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Отличительной чертой управления персоналом на современном этапе развития услуг гостеприимства и туризма является возрастающая роль личности сотрудника. Следовательно, и изменяется соотношение стимулов и потребностей, на которые опирается система мотивации. На сегодняшний день активно используются как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения для мотивации работников предприятия.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена следующими обстоятельствами: проблема социально-экономической мотивации труда работников изучена не в полном объеме; руководители современных гостиничных предприятий уделяют недостаточно внимания системе мотивации труда своих сотрудников; персонал, полностью удовлетворенный условиями труда, является одним из наиболее важных факторов эффективной деятельности компании; проблемы методологии управляемости социально-экономическим положением организации .

Объектом исследования является компания Хилтон.

Предметом исследования являются социально-трудовые отношения, складывающиеся по поводу эффективного управления мотивацией труда, стимулирование и мотивация работников предприятия как фактор роста производительности труда.

Целью работы является разработка путей совершенствования элементов системы мотивации и мотивации персонала в современных условиях на примере компании Хилтон. Для достижения поставленной цели в работе был определен ряд задач:

– изучение основных теоретических аспектов мотивации персонала;

– анализ социально-экономической мотивации работников «Хилтон»;

– разработка мероприятий по совершенствованию повышения эффективности мотивации работников.

Цель и задачи исследования определили структуру работы. Структура работы включает в себя введение, три главы основного содержания, заключение, список литературы, содержащий 42 наименования.

В первом разделе раскрывается сущность общих подходов и принципов мотивации труда работников, основные мотивационные теории и методы расчета эффективности мотивационной системы в гостиничных предприятиях.

Во втором разделе проводится анализ социально-экономической мотивации работников «Хилтон». Дается общая характеристика предприятия, анализируются производственная деятельность и производительность труда предприятия.

В третьем разделе разработаны мероприятия по повышению эффективности мотивации и мотивации работников. Теоретической базой для написания курсовой работы послужили труды зарубежных и отечественных авторов: Авдеев В.В., Алавердов А.Р., Бабаев Д.Б., Веснин В. Р., Доронина И. В., Корзенко Н. И., Коробкина, М.А., Максимцов М.М., Рассадин В.В., Салтык И.П.,   
Скрипниченко Л.С., Сорочайкин А.Н., Цыпкин Ю.А., Якимов В.Н.   
и других [8,С.91-95].

В качестве инструментов исследования использовались методы, экспертных оценок математической статистики, психологический метод соционики, управленческой диагностики. Информационную базу исследования составили нормативные и законодательные акты РФ, научные работы зарубежных и отечественных экономистов в сфере управления персоналом, данные статистических организаций, научно- исследовательских и проектных разработок, информация исследуемого предприятия, личные исследования автора, учебно-методическая литература по проблемам мотивации персонала, Интернет-ресурсы.

Практическая значимость работы состоит в определении научно-методических и практических рекомендаций и определяется их соответствием современным проблемам и потребностям организаций гостиничной сферы для совершенствования деятельности по управлению персоналом, повышению мотивации персонала и в следствии ее эффективности, предоставляющей необходимость их использования на практике. Объем работы составляет 43 страницы машинописного текста, содержит 2 рисунка, 8 таблиц.

# 1 Теоретические и методические аспекты мотивации трудового поведения персонала

## 1.1 Основные мотивационные теории и современные тенденции управления персоналом

Для достижения поставленных целей, чтобы сохранить непрерывность рабочего процесса и побудить персонал не только выполнять свои обязанности, но и делать это на высоком уровне, работодателю необходима правильная мотивация персонала. Именно с помощью мотивации руководители могут достичь поставленных целей и задач в организации. Зачастую различные теории мотивации дополняют друг друга и носят комплексный подход. Мотивация представляет собой побуждение человека к действию для достижения личных или групповых интересов. Основная цель любой теории мотивации – это объяснения поведения человека при различных условиях, также предложение решений и побуждение к действию. Процесс мотивации довольно сложный и многогранный, именно поэтому существует множество различных способов описании потребностей у сотрудников и их реализации.

На сегодняшний день новые направления мотивации персонала носят более социальный характер и направлены на поддержание социальной политики компании и включают в себя дополнительные льготы, услуги и выплаты социального характера, поощрения представляют собой мероприятия по предоставлению сотруднику дополнительных льгот, услуг и выплат социального направления, например поощрение спортивного, здорового образа жизни работников, денежное стимулирование отказа от вредных привычек, не пропустившим рабочие дни по причине болезни. Данные выплаты должны быть незамедлительными и справедливыми мотивационными действиями за правильное поведение сотрудника и выполнение общих целей[22,С.1-10]. Работники таким образом начинают осознавать, что все их различные достижения не только замечаются, но и оцениваются и ощутимо вознаграждаются. Эффективную выполненную работу и внеплановое вознаграждение не должно разделять много времени, так как это снижает эффект мотивационного действия.

К социальным проявлениям мотивации в неденежной форме можно отнести пользование социальными учреждениями; поездки в санатории взрослым, в лагеря их детям по льготным путевкам, предоставление билетов на ряд культурных мероприятий, среди которых выставки, смотры концерты, профессиональные встречи, курсы, обучение, акцент на эффективности данного способа мотивации делают ряд специалистов, например Маргачев Н.И.[24,C.133] и Корзенко Н.И.[18,C.124] в своих научных работах.

Не утратила и своей актуальности мотивация с помощью наказания, а усилилась роль праздников, экскурсионных поездок, оплачиваемых централизованных обедов, вечеринок. Сильными сторонами данных мероприятий являются предоставление отдыха и устранение усталости у сотрудников. Взятые из европейской практики вознаграждения-признательности, которые включают различные дипломы, звания, письменные и устные благодарности вручение дипломов, медалей, переходящие вымпелы, дипломы.

Опираясь на труды Д.Б. Бабаева можно сделать вывод, что отдельное внимание уделяется активизации использования нематериальных факторов для мотивации персонала это снижения количества конфликтов, создание и поддержание психологического позитивного климата, внимательное отношение к коллективу, их проблемам, создание единой команды, развитие корпоративной культуры [2,C.135].

Теории мотивации бывают 3 видов: традиционные, имеющие в основе использование метода «кнут и пряник», содержательные, которые отмечают отдельные внутренние потребности, мотивы работника, поддерживающие его деятельность и процессуальные, которые описывают и анализируют сам процесс мотивации, ее результат при воздействии на поведение сотрудников различных факторов, например, социальной среды, справедливости, соревновательности, чувства долга [10,C.42].

Основная подробная классификация теорий мотивации представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Основные теории мотивации (составлено автором на основании статьи [9,С.239-247] и научных трудов[39,C.187-192]).

|  |  |
| --- | --- |
| Название теории | Сущность теории |
| Традиционные теории | |
| Теория Тейлора | Включает в себя поиск наиболее эффективных способов исполнения работы и обучение этому сотрудников, установление нормативов и требований к результатам труда, создание оптимальных условий труда, помощь работнику в понимании связи между оплатой труда и его результатами, информирование о том, какой конечный результат нужно достигнуть, при этом размер вознаграждения зависит от вклада каждого отдельного работника. В теории Тейлора основная проблема – это недостаток и стремления, низкая скорость труда. Главная цель теории - повышение мотивации работника к труду благодаря привязки доходов к выработке, а также качественный отбор наиболее заинтересованных в заработке сотрудников |
| Теория Ганнта | Считается продолжением теории Тейлора, включает процесс совершенствования функционирования организации при помощи премий, поощрений. Теория включает в себя необходимость разработки системы планирования, графиков, календарных планов. В заработную плату включается повременная и сдельная формы |
| Теория Форда | Включает в себя четкий график работы 48ч в неделю, обеспечение качественным оборудованием сотрудников, учет их особенностей при найме и назначении на должность, увеличение качества продукции для потребителя, постоянное его усовершенствование |
| Теория Мэйо | В данной теории акцент делается на работу в группе, на социальный мир человека, его потребность в безопасности, признании намного важнее физических условий работы (температуры, интенсивности). Сотрудничество в группе должно быть спланированным, разработанным, неформальные группы могут иметь социальный контроль над привычками и мнением рабочих. Эта теория является предпосылкой всех дальнейших психологических теорий мотивации |

Продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| Название теории | Сущность теории |
| Содержательные теории | |
| Теория Х,Y,Z | Теория предложена Мичиганом Дугласом Мак-Грегером, в основе которой 2 различные модели поведения, где х – утверждение, что работник не мыслим без лени, он безынициативен, недобросовестен, консервативен, максимально старается перекладывать свои задачи на других, избегает ответственности. Поэтому оптимальные стимулы в данном случае - материальные, принуждение, отсюда и подходящий стиль руководства -авторитарный. У-противоположность теории Х и рассматривает сотрудников как активных, креативных и ответственных, стремящихся к постоянному росту и развитию, главный стимул в данном случае – возможность самореализации и карьерного роста. Теория Z – дополнение теории ХУ, разработанная С. Оучи, который утверждает, что оптимальная теория мотивации должна включат взаимообмен сотрудников и предприятия, они должны быть «трудовой семьей и только подобный обмен приведет к достижению всех поставленных целей |
| Теория потребностей А. Маслоу | В данной теории внимание уделяется связи мотивов людей и удовлетворением потребностей, и поэтому человек у которого, не удовлетворены нижние потребности не сможет стремиться к уважению и личностному росту, отсюда и уровень мотивации у него будет снижаться |
| Теория приобретенных потребностей Макклелланда | В теории определены всего три высших потребности: достижения определенных целей наиболее оптимальными целями, соучастия, т. е. необходимость социального контакта и власти |
| Двухфакторная теория Ф.Герцберга | Согласно данной теории ощущения от работы влияют такие факторы, как гигиенические, мотивационные, которые повышают удовлетворенность трудом к ним относятся признание коллег, понимание ответственности |
| Процессуальные теории | |
| Теория ожиданий В.Врума | Согласно данной теории человек всегда оценивает последствия своего поведения, и мотивация здесь это желание получить определенный ценный результат. Теория включает три элемента: ожидания- |

Продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| Название теории | Сущность теории |
| Теория ожиданий В.Врума | вера что именно тот или иной поступок приближает к цели, валентность-положительная или отрицательная, если человек добивается определенного результата или хочет его избежать, инструментальность- осознание что конечная цель всегда состоит из промежуточных результатов |
| Теория К. Альдерфера (ERG-теория) | К. Альдерфер доработал теорию Маслоу и предложил выделить три основные группы потребностей: экзистенциальные, социальные и развития. Экзистенциальные потребности связаны с удовлетворением базовых потребностей. Другая группа устанавливает и поддерживает значимые межличностные связи, а третья группа-потребности развития включают в себя личностный и карьерный рост, уважение, даже если социальные потребности не удовлетворены |
| Теория постановки целей Э.Лока | Теория, основанная на том, что цель предприятия воспринимается человеком как его собственная при определенных условиях: допустимости, обратной связи, конкретики |
| Теория Портера-Лоулера | В данной теории акцент делается на вероятность наступления результата, и чем выше вероятность, тем больше усилий будет предпринимать сотрудник. Важную роль играет вознаграждение (внешнее и внутреннее) |

К процессуальной, по нашему мнению, опираясь на труды, относится и теория справедливости Адамса, которая гласит, что в большинстве случаев люди субъективно оценивают полученное вознаграждение, склонны считать, что их недооценивают. Она объясняет распределение и направления усилий люди для достижения целей. Адамс выделил 6 возможных реакций работника на несправедливости, среди которых попытка добиться увеличения вознаграждения, перейти в другой отдел, сократить усилия, снизить самооценку, найти другой объект для сравнения [32,C.53-59].

Таким образом, достаточно сложно найти метод мотивации персонала, который бы подходил во всем. Все теории характеризуется определенными плюсами и минусами, достоинствами, проблемными аспектами. Поэтому руководству организации стоит подробно изучить особенности, связанные с каждым из подходов, выявить для себя наиболее эффективный из них и применить его, с учетом современным тенденций в данной сфере.

## 1.2 Методические подходы к анализу и оценки мотивации труда

С каждым днем все отчётливее наблюдается тенденция отказа от изучения мотивации труда в пользу исследования вовлеченности, степени удовлетворенности условиями труда, приверженностью. При изучении научных трудов в области мотивации труда можно заметить их сосредоточенность в большей степени на выявлении и конкретизации содержания мотивации сотрудников. Однако явный дефицит наблюдается в обосновании и разработке методик оценки и анализа мотивации труда. В условиях поиска идеального сотрудника глобализации рынка труда, еще большую актуальность приобрели способы измерения мотивации персонала.

Мотивация работников не мыслима без психологического анализа, представляющего собой исследования трудовых мотивов сотрудников в различных бизнес структурах [40,C.74-78]. Методики данного анализа исследуют отношение работников к аспектам труда, благодаря чему можно понять факторы мотивации как отдельного работника, так и всего коллектива. К психологическим относятся методики определения структуры мотивации работника, среди которых, например, основанная на иерархии потребностей по Маслоу [12,C.57] или мотивационная модель Альдерфера. В качестве инструментов данных моделей используют опросы, интервью, проектные методики. К слабым местам данного подхода относится невозможность выявления всех многообразных детерминант работника и проведение измерения мотивации.

Существует отдельная группа методик, которая в большей мере сосредотачивается на анализе условий и не акцентирует внимание на особенностях мотивации конкретных работников. К данным методикам относят причинные теории трудовой мотивации, такие как постановка целей, дизайн, сроки. В этом случае анализу подвергается эффективность организации труда при определенном алгоритме деятельности сотрудников. Центральное внимание уделяется трудовой мотивации, именно высокой приверженностью и производительностью труда, которые противоположены друг другу. Первая называется «жесткие практики» (‘hard’ practices) управления, связанные они с оценкой результативности работников определением по ее итогам условий труда работников (трудовых функций, заработной платы и пр.). В российской практике эти методики используются в сбалансированных системах показателей результативности или мотивации по KPI. Вторая, «мягкие практики» (‘soft’ practices), где наиболее важными являются заинтересованность, вовлеченность персонала в управление поощрения личного выбора работника[34,C.57].

Есть и другая группа методик по исследованию мотивации труда в организации, куда относят объединяющий анализ мотивационной среды, условия труда, отношения работников внутри коллектива. Сюда относится инструментарий психологического контракта Д. Руссо, которые бывают трансакционными и отношенческими. Более конкретный характер, денежное выражение характерны для трансакционных контрактов, именно они могут повлиять на поведение сотрудника и формирование лояльности трудового коллектива. Трансакционные контракты (transactional contracts), содержащие условия обмена, заданные в денежном выражении. Данная категория носит конкретный характер и оказывает влияние на поведение сотрудника, его заинтересованность и на формирование лояльности персонала. Более конкретно это касается обмена между работником с совокупностью его усилий и стараний и организацией на материальные и нематериальные блага. Вторая группа (relational contracts) касается условий, затрагивающих отношения между сотрудником и организацией, и характеризуются стабильностью и лояльностью. На практике разделять их нельзя [7,C.182].

Задача данных инструментов оценить отношения между работником и организацией. На схожем исследовании основываются и методики теории само-детерминации. Их задача заключается в анализе соответствия внутренних мотивов работников и условий труда в организации. База для исследования мотивации труда через процессы само-детерминации описывается в работах Р. Райна и Е. Деси.

Таблица 2 – Подходы к исследованию трудовой мотивации [13,C.158].

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подход | Объект исследования | Способы применения на практике |
| Исследование психологических особенностей мотивации работников | Личностная структура мотивации отельного взятого работника | Выделение факторов мотивации каждого сотрудника |
| Анализ условий мотивации | Условия мотивации в компании | Изменение условия для повышения эффективности |
| Комплексный подход к исследованию мотивации | Отношение сотрудника к труду | Комплексный подход к управлению мотивацией |

В качестве методической основы можно использовать труды Иванова Ю.В. [16, с. 69-78]. В его учениях соционика включает в себя 16 базовых типов человеческой личности, отличающиеся способами восприятии, обработки информации, психологически средствами. Основные личностные типы и их различия (логика, этика, интуиция, сенсорика, экстраверсия) были описаны еще в начале 20-го века К.Г.Юнгом. Однако на практике применение данной теории началось лишь в конце 80-х годов в трудах ученого А. Аугустинавичюте.[1]. В зависимости от принадлежности к том или иному социотипу можно понять сильные и слабые стороны сотрудника, его заинтересованность по определенным аспектам, направления, которые ему будут удаваться несколько лучше чем остальным и способы воздействия исходя из самооценки и главенствующих внутренних убеждений [1,C.314].

Каждому из 16 социотипов дан псевдоним по имени известной исторической фигуре, литературного деятеля, непосредственно относящихся к данному типу. Данная классификация представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Основные личности в соционике [21, C.3-10].

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Название социотипа (формула) | Псевдоним типа |
| 1 | Этико-интуитивный экстраверт | Гамлет |
| 2 | Сенсорно-этический интроверт | Дома |
| 3 | Этико-сенсорный экстраверт | Виктор Гюго |
| 4 | Интуитивно-логический экстраверт | Дон Кихот |
| 5 | Логико-сенсорный интроверт | Максим Горький |
| 6 | Логико-интуитивный интроверт | Робеспьер |
| 7 | Сенсорно-логический экстраверт | Жуков |
| 8 | Интуитивно-этический интроверт | Есенин |
| 9 | Интуитивно-этический экстраверт | Достоевский |
| 10 | Сенсорно-этический экстраверт | Наполеон |
| 11 | Интуитивно-этический экстраверт | Гексли |
| 12 | Логико-интуитивный экстраверт | Джек Лондон |
| 13 | Этико-сенсорный интроверт | Теодор Драйзер |
| 14 | Интуитивно-логический интроверт | Бальзак |
| 15 | Логико-сенсорный экстраверт | Штирлиц |
| 16 | Сенсорно-логический интроверт | Габен |

Для характеристики персонала компании в рамках данного метода, работников предварительно сгруппировали по ряду отличительных черт. Чтобы кратко охарактеризовать психотипы для формирования команд в гостинице «Хилтон Краснодар», их целесообразно сгруппировать по общему ряду признаков.

Для представителей производственно-технологического стиля («Жуков», «Максим», «Штирлиц», «Габен»), первостепенной задачей является личный успех. На примере исследуемой компании это проявляется путем соперничества и достижения конкретных задач, например выполнения месячного плана в кратчайшие сроки, сдача объёма работ, карьерный рост. Но при этом достижения целей осуществляется всеми способами и абсолютно любой ценой. Приоритетной оценкой для группы является одобрение или похвала руководства, но подкрепленная собственным высоким мнением.

Главный мотивирующий фактор для данных представителей стремление к власти, в большей степени административной, исполнительной, но не законодательной, которая позволяет выполнять масштабные задачи проекты и с их помощью достигать материального благополучия.

Группа, к которой относятся такие социальные стили как «Гюго», «Дюма», «Наполеон», «Драйзер»). Работающие исключительно на результат и ориентированные на помощь и взаимодействие с окружающими людьми. В сфере гостиничного бизнеса это может выражаться, как и помощь коллегам, в глобальном масштабе достижения социальной карьеры. Явным недостатком данного социотипа является навязчивость в оказании помощи и желание получить наивысшую оценку от окружающих, поэтому проявляется навязывание услуг и сильная зависимость самооценки от мнения окружающих. Данный тип людей власть особо не интересует, социальная деятельность как помощь воспринимается ими как уже имеющаяся доля власти над другими людьми, им вполне достаточно пары подчиненных

Третья группа относится к исследовательски-концептуальному психотипу («Дон Кихот», «Робеспьер», «Джек», «Бальзак»). Представители данной группы получают удовольствие от процесса самого решения задачи, обращают внимание на детали и качество выполняемой работы, на методики расчётов, алгоритмы, в длительной перспективе для них важна профессиональная карьера в научной деятельности или руководство исходя из уровня профессионализма, а не обладания власти. Однако недостатком служит медлительность выполнения работ и частое нарушение сроков. Отрицательной стороной мотивации является нередкое нарушение сроков решения задачи. Для повышения самооценки больше учитывается мнение коллег и профессионалов

К последней группе гуманитарного психотипа («Гамлет», «Достоевский» «Гексли», «Есенин») относятся сотрудники, которые более других заинтересованы на процесс общения и построения взаимоотношений с окружающими. В туристической и гостиничной сфере решение поставленных задач происходит совместно с приятным и комфортным общением с людьми, при общем рассмотрении данный социотип характерен для сторонников общественной карьеры, СМИ, телевидение, сцена.

При этом изначально поставленная задача часто теряет свою значимость и забывается, внимание рассевается, на первое место выходит коммуникация с потребителем, что существенно снижает качество работы и является главной отрицательной чертой данного типа. Для сотрудников данного типа очень важно признание со стороны и руководства, и сотрудников, и даже клиентов.

Таким образом, данные методики являются актуальными научными разработками в области мотивации персонала, носят комплексный характер, позволяют получить наиболее достоверные представления о мотивации труда в компании, однако на практике подобные методики не пользуются популярностью, что целесообразно исправить при подготовке мероприятий для исследуемой компании.

Наблюдается некоторый недостаток работ по переработке теоретического материала и содержания в практические методы, которые можно использовать при управлении персоналом организации.

Важно понимать, что эффективная систему управления персоналом не должна базироваться на одной конкретной методике, а представляет идеально подобранную систему для каждой отдельной организации, для каждого сотрудника, и включать комплекс мероприятий, базирующийся на теоретико-методической базе. Прорабатывать систему мотивации можно также с помощью психологического метода соционики, так как учитывая социотип сотрудников можно подобрать для него наиболее подходящую работу, оптимальные сроки выполнения, личные факторы мотивации и воздействия, что повысит общую эффективность работы организации.

# 2 Оценка мотивации персонала в компаниях «Хилтон»

## 2.1 Организационная структура управления и мотивации персонала в данных компаниях

Hilton – одна из крупнейших гостиничных корпораций, насчитывающая более 4200 отелей и курортов, расположенных в 93 городах мира, которые объединяют в себе традиции прошлого и современность. По данным отчета компании, в 2018 году сеть в России насчитывает 21 уже действующий отель и 29 проектов в различных стадиях готовности. В деятельности любой компании лежит организационная структура, именно она позволяет оптимизировать труд сотрудников и наиболее эффективно достигать поставленных целей. Организационная структура компании Хилтон – линейная, главой компании является директор, который и организует всю работу комплекса, он обеспечивает беспрерывную деятельность, контролирует процессы и несет ответственность за принятые решения, может принимать меры по поощрению, мотивации, взыскания [16].

Линейная структура подразумевает подчинение нижестоящего подразделения вышестоящему, что и обеспечивает единую слаженную систему управления. Принцип работы данной структуры базируется на постоянном взаимодействии между всеми ее структурными элементами, среди которых отделы рекламы и связей с общественностью, стратегического развития, рисков , продаж, юридический отдел, бухгалтерия, информационный ,охранное бюро, отдел логистики и многие другие. Основная форма контроля согласно уставу компании, делегирована заместителю генерального директора [41]. Линейная структура подразумевает подчинение нижестоящего подразделения вышестоящему, что и обеспечивает единую слаженную систему управления. К преимуществам системы можно отнести слаженность работы, четкость и ясность распоряжений, четкое разграничение ответственности и согласованность действий, оперативность, простота управления. К минусам относятся высочайшие требования к руководящим постам, высокий уровень подготовки, также наблюдается концентрация власти в верхнем аппарате управления. Подробная структура представлена на рисунке 1.

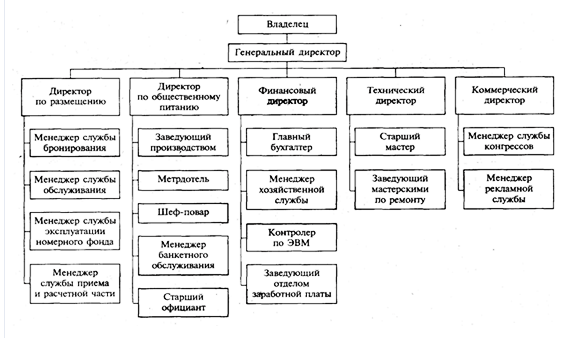


Рисунок 1 – Организационная структура компании Хилтон[38].

Важную роль в борьбе за клиента и поддержания конкурентоспособности гостиницы играет персонал, наиболее нестабильный и уязвимый элемент всей системы гостиничного бизнеса, именно от него во многом зависит и репутация и успех в гостиничной сфере самая уязвимая и нестабильная составляющая успеха гостиничного бизнеса. От персонала требуется высокий уровень квалификации и компетентности, обучаемость, личная заинтересованность, от руководства-мобильность мышления, опыт и постоянный рост профессионализма [20, C. 182].

Поэтому известный лозунг «Кадры решают все» в данном случае будет наиболее точно описывать положение дел гостиничной сфере [15, C.35-38].

Руководящего персонал изначально в большинстве гостиниц иностранные руководители гостиниц, их привозят в качестве наставников и учителей, безусловно все сотрудники гостиницы Хилтон прошли обучения в рамках программы, разработанной компанией и обладают высоким уровнем знаний

Наиболее престижными должностями считаются лица, непосредственно работающие с людьми. Портье и старшие портье, это лицо компании и от поведения, ошибок, поступок, квалификации зависит первое важное впечатление посетителя не только о гостиничном комплексе, но и о стране пребывания, городе. Менеджер службы бронирования и приема, должен обладать соответствующими навыками работы на компьютере, владеть основными программами бронирования и уметь объяснить и научить это подчиненных, решать самостоятельно простые системные сбои, предельны необходимы знания иностранного языка близкого к совершенному уровню Advanced. Факторами мотивации здесь служат постоянное обучение у международных специалистов, например ответственным за развитие персонала в странах Европы, Ближнего Востока и Африки является Бен Бенгугэм. В его непосредственные обязанности входит развитие персонала в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке. Это 57 стран, где работают 414 отелей, в них занято 47 000 человек [27]. По данным статистики компании, примерно 70% сотрудников российских отелей компании вообще не обладали опытом работы в области гостиничного сервиса, а особенно ярко эта ситуация была заметна в регионах.

Для обучения новых сотрудников в компании используется детально проработанная программа. В состав указанной программы входят различные тренинги и прочие мероприятия, которые непосредственно направлены на развитие профессиональных навыков сотрудников компании и помогают новым сотрудникам освоить азы совершенно незнакомой для них профессии.

Помимо этого, новые сотрудники направляются для обучения в корпоративный университет. Каждому новому сотруднику компания выделяет опытного наставника, который оказывает всевозможную поддержку и помощь новичку и помогает почувствовать ему себя более уверенно в новой для него роли, обучает основным программам бронирования и использованию компьютерных технологий, учить правильному диалогу с клиентами и прохождению внутренних проверок [ 42].

Кроме того, руководство отеля считает необходимым навыком своих сотрудников – знание английского языка, ведь практически все позиции, которые непосредственно связаны с управлением отелем и обслуживанием гостей, требуют наличия у сотрудников этого навыка. Знание других языков также может сыграть положительную роль при отборе кандидата на ту или иную должность в компании, уровень знаний проверяется путем тестирования, разработанного самой компанией [26].

Что касается исключительно профессиональных навыков сотрудников, то руководство компании всячески способствует обучению новых членов коллектива всем необходимым навыкам для максимально успешной работы. Основное требование, которое компания предъявляет к своим сотрудникам – разделение ценностей компании и получение удовольствия от работы.

Сегодня компанией совместно с университетами и колледжами Москвы и Санкт-Петербурга, которые направлены на подготовку квалифицированных кадров для компании. Кроме того, компания работает над созданием программы сотрудничества с учебными заведениями, которая будет направлена на повышение качества обучения студентов и будет способствовать развитию системы обмена профессиональным опытом.

Руководство компании считает очень важным, чтобы все будущие члены коллектива проявляли максимальный интерес к работе в гостиничной отрасли и были нацелены на привнесение в работу компании новых идей и проектов.

Среднестатистический штат отеля обычно составляет 100 человек. Основную часть составляют сотрудники 23-35 лет. Возрастной диапазон каждой отдельной категории сотрудников можно наблюдать на диаграмме Важным элементом повышения трудовой мотивации является адаптация, которая направлена на ускоренное вхождение сотрудника в новую должность, снижение количества ошибок, формирование позитивной внутренней корпоративной культуры, уменьшение дискомфорта и сжатости [3,C.42].

Нельзя не согласиться с Буланкиной Н.Н., что правильно мотивированный сотрудник заинтересован в продолжительности применяемых к нему меры мотивации и в будущем, у него возникаем понимание связи успеха деятельности отеля и его личных выгод. То есть одно вытекает из другого [5,C.43-46].

На наш взгляд, в настоящее время работников, в зависимости от занимаемой ими должности, возрастной категории, опыта могут мотивировать следующие факторы:

– возможность получения дополнительного источника доходов кроме установленного, чаевых это важно для обслуживающего персона официантов, горничных и тд.

– наличие социальных гарантий: официального трудоустройства, обучения, стабильность в выплатах заработной платы. Эта категория наиболее важна для сотрудников бухгалтерии, инженеров, менеджеров по персоналу, руководителей отделов, людям, имеющим в/о, семью, и нуждающимся в стабильном месте работы и оплате труда, а также профессиональном и карьерном росте [19,C.127].

–престижность отеля, отдают предпочтения международным брендам, работе в гостиничных комплексах мировой сети, хорошие рекомендации при смене места работы важны для портье, консьержи, официантов ресторана, менеджеров по продажам, в основном для молодых людей 21-26 лет

Таким образом, одной из основных составляющих эффективного управления предприятием является применение системы мотивации персонала с учетом особенностей должностей персонала, возраста, квалификации, опыта, желаемых социальных гарантий, психотипа и индивидуальных личностных характеристик.

## 2.2 Анализ и оценка эффективности системы мотивации

На сегодняшний день в компании Хилтон нет четко выраженной схемы по анализу и оценке эффективности системы мотивации, именно поэтому рекомендуется использование следующих методов для расчёта данных показателей:

Согласно ISO 9000:2000 под эффективностью понимается соотношение достигнутых результатов и затраченных ресурсов, потраченных для их достижения. Соответственно, общая формула эффективности, выражаемая в процентах или долях, может иметь следующий вид [26]:

Эффективность = Результат / Затраты.

В качестве результата в организации сферы услуг можно использовать показатель прибыли за конкретный период. Результат можно соотносить с затратами того или иного вида. В частности, для предприятия важны затраты труда, производственных площадей, оборотных средств и др. От вида рассматриваемых затрат зависят частные показатели эффективности: рентабельность, фондоотдача, производительность труда, материалоемкость, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений и т. д[36].

Экономическая эффективность, как правило, интересует руководство компании в первую очередь, ведь для принятия управленческих решений нужно понимать, является ли то или иное кадровое изменение экономически целесообразным. К сожалению, рассчитать экономическую эффективность мотивационных программ в чистом виде трудно из-за сложности оценки в денежном выражении результата, являющегося следствием внедрения той или иной мотивационной программы. Понятно, что таким результатом может стать прирост дохода или прибыли компании за отчетный период, но на эти показатели влияет большое количество факторов, лишь одним из которых является система мотивации. В связи с этим показатели экономической эффективности мотивационных программ, приведенные в таблице 4, обычно носят косвенный характер.

Затраты на внедрение системы мотивации рассчитать проще, поскольку учет таковых ведется постоянно. Их можно разделить на следующие виды:

– затраты на оплату труда работников, занятых в реализации системы мотивации;

– затраты на обеспечение материальных и нематериальных факторов системы мотивации [33,C288-290];

– затраты на разработку и создание инфраструктуры системы мотивации.

Таблица 4 – Основные показатели экономической эффективности и формулы их расчета [6,C.117].

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Формула расчета |
| Доля заработной платы в себестоимости продукции / в совокупных затратах (%з.п.) | %з.п. = Фз.п. / С  %з.п. = Фз.п. / З,  где Фз.п. – фонд заработной платы, руб.;  С – себестоимость продукции, руб.  З – совокупные затраты, руб. |
| Зарплатоемкость (ЗЕ) | ЗЕ = Фз.п. / В,  где Фз.п. – фонд заработной платы, руб.;  В – выручка от реализации продукции, руб. |
| Коэффициент опережения (Коп.) | Коп. = Тп.т. / Тз.п.,  где Тп.т. – темпы роста производительности труда;  Тз.п. – темпы роста заработной платы |
| Производительность труда (ПТ) | ПТ = Q / Чс.сп.,  где Q – объем работы;  Чс.сп. – среднесписочная численность персонала. |

Главным показателем эффективного использования человеческого ресурса является производительность труда. Его рост подтверждает эффективность применяемой системы мотивации мотивационных программ. Объем работы можно оценивать как в натуральном измерении (вес, площадь, объемы), так и в стоимостном эквиваленте (валюта. рубли).

Показателем успешной мотивационной системы и можно считать показатель опережения, отражающий соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы. В норме он должен быть больше единицы. В этом случае можно предположить, что материальное стимулирование в компании успешно решает задачу повышения экономической и производственной отдачи от персонала.

Если показатель опережения откорректировать, обозначив в знаменателе темпы роста затрат на персонал в целом, то при аналогичном расчете можно будет сделать вывод по поводу эффективности кадровой политики в целом, так как в эти затраты войдут все виды расходов на персонал (подбор, обучение, нематериальное стимулирование, оценка и работа с кадровым резервом и т. д.) .

Управленческие ситуации, в которых коэффициент опережения может быть менее единицы, имеют место, например, когда при неудовлетворительной кадровой политике за прошлый период руководство принимает решение инвестировать в кадры. В таком случае может пройти два-три года, прежде чем коэффициент опережения приблизится к нормативным значениям. Показывает эффективность программы мотивация еще и доля заработной платы с себестоимости продукции, которая обычно варьируется в различных компаниях от 25 до 55% от совокупных затрат.

В процессе развития менеджмента стал меняться и подход к оценке социальной эффективности деятельности аппарата управления персоналом. На сегодняшний день нет единого подхода к определению социальной эффективности [31,C.98].

В общем плане она характеризует использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого отдельного работника, его творческих способностей, креативность и скорость решения социальных задач развития коллектива, степень удовлетворенности персонала условиями труда, различными аспектами, социальной направленностью компании в области труда. аспектами труда.

В таблице 5 приведена расширенная классификация показателей социальной эффективности.

Таблица 5 – Классификация показателей социальной эффективности [6].

|  |  |
| --- | --- |
| Группа показателей социальной эффективности | Показатели социальной эффективности |
| Удовлетворенность работников различными аспектами труда | Удовлетворенность уровнем заработной платы  Удовлетворенность системой социальной защищенности  Удовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями труда  Удовлетворенность организационно-трудовыми условиями труда  Удовлетворенность отношениями в коллективе |

Продолжение таблицы 5

|  |  |
| --- | --- |
| Группа показателей социальной эффективности | Показатели социальной эффективности |
| Удовлетворенность работников различными аспектами труда | Удовлетворенность содержанием и значимостью труда  Удовлетворенность системой вознаграждения и признания заслуг  Удовлетворенность системой карьерного развития  Удовлетворенность системой профессионального развития  Удовлетворенность конкретными кадровыми мероприятиями и т. д. |
| Социально-психологические условия труда | Общий уровень конфликтности в организации и отдельно в каждом подразделении  Морально-психологический климат в коллективе  Участие работников в управлении (выработка и принятие управленческих решений)  Трудовая и общественная активность работников  Степень заинтересованности, вовлеченности и лояльности персонала и т. д. [31] |
| Текучесть кадров | Текучесть кадров по всему предприятии и по отдельных отделам |
| Санитарно-гигиенические условия труда | Режим температуры  Степень освещенности мест сотрудников  Уровень шума  Запыленность помещений  Обеспеченность работников санитарно-гигиеническими помещениями и т. д. |
| Организационно-трудовые условия труда | Уровень дисциплины труда  Уровень исполнительской дисциплины  Уровень травматизма работников  Уровень заболеваемости работников  Уровень оснащенности рабочих мест  Уровень механизации и автоматизации труда  Уровень компьютеризации административно-управленческого труда  Интенсивность/напряженность труда  рациональность режимов труда и отдыха |

Продолжение таблицы 5

|  |  |
| --- | --- |
| Группа показателей социальной эффективности | Показатели социальной эффективности |
| Организационно-трудовые условия труда | Удельный вес творческих операций  Удельный вес неквалифицированного труда  Обеспеченность работников нормативной документацией  Соотношение формальных и неформальных структур управления и т. д. |
| Профессионально-квалификационная структура персонала | Общеобразовательный уровень работников  Профессиональный уровень работников  Уровень квалификации работников  Уровень общей культуры работников  Доля работников, прошедших повышение квалификации и т. д. |
| Социальная защищенность работников | Жилищные условия работников и членов их семей  Обеспеченность детскими дошкольными учреждениями  Обеспеченность медицинской помощью  Обеспеченность путевками в санаторно-оздоровительные учреждения  Обеспеченность дополнительными пенсионными гарантиями и т. д. |

Данные показатели определяются путем анкетирования, интервью, с помощью экономического анализа, метода экспертных оценок, наблюдения и др. Существуют показатели, которые не могут быть выражены числовыми значениями, некоторые определяются довольно условно. Обобщающий (интегральный) показатель социальной эффективности управления можно получить путем суммирования произведения оценок частных показателей на соответствующие весовые коэффициенты.

Таким образом, предложенная система критериев должна содержать целый комплекс коэффициентов для расчета социальных показателей эффективности, которая позволит компании создать оптимальную, эффективную мотивационную политику.

# 3 Совершенствование системы мотивации персонала

## 3.1 Предложения по совершенствованию элементов системы мотивации персонала в компании «Хилтон»

Важное условие успешности использования социально-психологических методов мотивации персонала – открытость и доверие между руководителями и подчиненными[30]. Исходя из этого, необходимо создать следующие условия в трудовой деятельности сотрудников:

1 Осуществить точное, полное и достоверное информирование о всех ситуациях как экономического, так и производственного характера;

2 Наладить информирование о предстоящих перспективах и действиях для успешной их реализации;

3 Поддерживать благоприятный климат работы, развить систему управления конфликтами;

4 Улучшить координационные механизмы в работе коллектива;

5 Создать систему вознаграждений и мотивации бесконфликтного поведения.

Существует три основных направления усовершенствования мотивации персонала [37,C.46]:

1 Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;

2 Создание системы управления конфликтами;

3 Формирование и развитие организационной культуры.

Психологический климат считается комфортным при следующих условиях, когда каждый занят своим делом и на своем месте, нет острых разногласий, каждый доволен рабочим местом.

С целью улучшения климата внутри организации, поддержание и повышения дружественной атмосферы предлагается ввести концепцию CARE во все отели сети, Данная концепция представлена в дифференциации дней по целевому признаку, схема такого разделения изображена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Концепция Care (составлено автором по данным [29]).

Второе направление повышении мотивации- избежание конфликтных ситуаций, так как он приводит к ряду негативных последствий, среди которых уменьшение групповой вовлеченности в результат, снижение личной удовлетворенности работой, изменение внутренней психологической атмосферы, что при длительном эффекте может повлияет на показатели организации [4,C.33].

Для борьбы и устранения отрицательного постконфликтного синдрома принимаются следующие меры: поиск и устранение причин конфликта, нахождение компромисса и сглаживание последствий.

Чтобы этого достичь необходимо снизить взаимодействие конфликтующих сторон, разграничить или изменить их полномочия, добавить объединительные цели, где важен совместный результат, можно добавить стимулирующие методы вознаграждения при неконфликтной атмосфере.

Методы для сплочения коллектива в компании Хилтон представлены на рисунке 3.

Для построения коллектив каждому сотруднику важно понимать и оценивать свою значимость для компании, а наличие подобных норм корпоративный культуры и ознакомление с ними персонала лишний раз доказывает, что все они выполняют действительно нужную, важную, неоценимую работу.

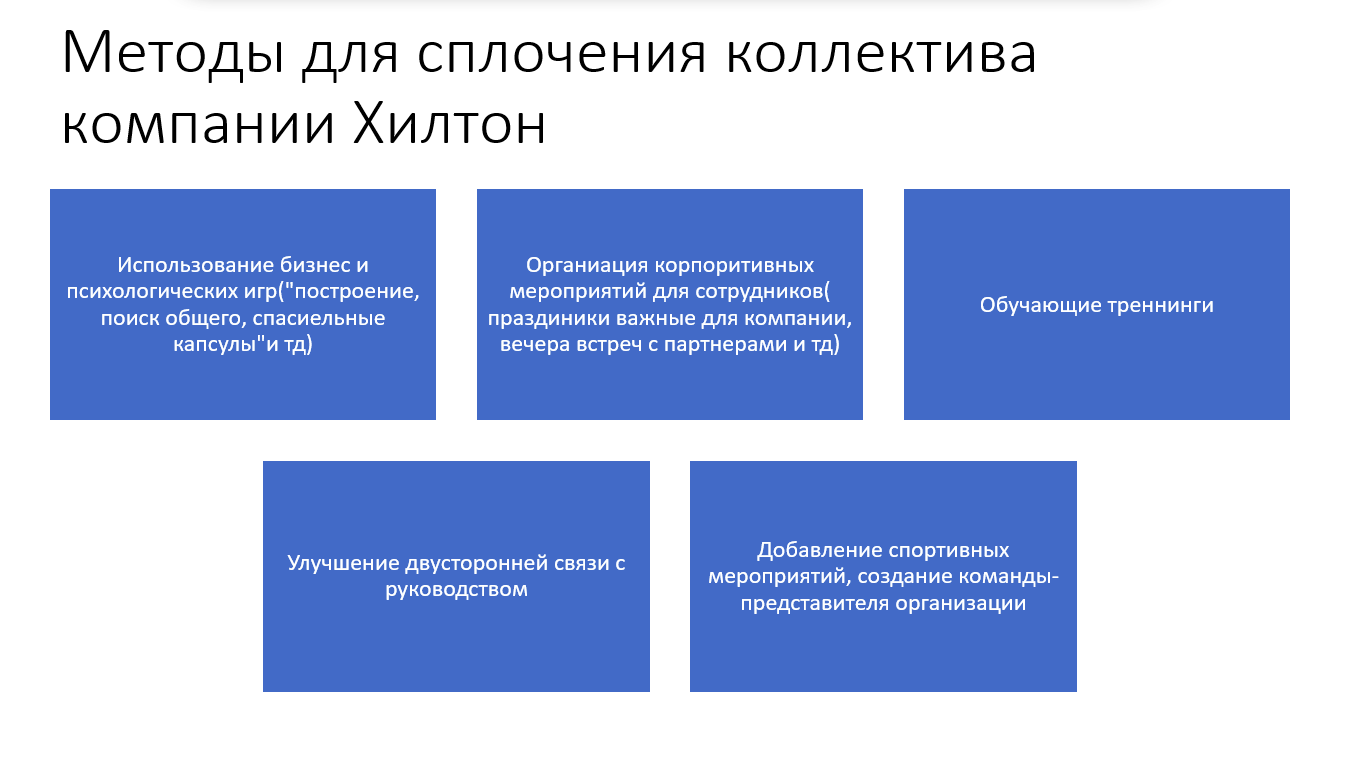


Рисунок 3 – Методы для сплочения коллектива в компании Хилтон (составлено автором на основании[13]).

Еще один фактор повышения мотивации труда – условия труда, в которых работает сотрудник. Поэтому первая задача руководства – устранение физического и морального дискомфорта сотрудников, здесь может быть и разработка более удобной униформы, усовершенствование комнаты отдыха [41].

## 3.2 Разработка мероприятий по мотивации персонала по методу соционики и оценка их эффективности

Этап разработки системы по методу соционики — это процесс построения системы мотивации, учитывающий психотипы и особенности сотрудников. Данного исследования в гостиничном комплексе «Хилтон» проводилось анкетирование работников для выявления их социотипов и разработки сегментированной системы мотивации.

Каждый сотрудник выполнял тест, включающий именное анкетирование на специальном ЭВМ, без участия, подсказок, вмешательства посторонних лиц, после прочтения ему инструкций, теоретических и методических аспектов, с целью ознакомления и исключения психологической напряженности при прохождении теста.

Основа работы – это результаты в рамках исследования по данным одного из отделов гостиничного комплекса «Хилтон», которые помогли выявить классификацию сотрудников по их социотипам. Результаты данного исследования можно наблюдать в таблице 6.

Важно отметить, что на основе экспериментальных исследований был сделан вывод, эффективность работы, осуществление конкретного вида деятельности, достижения целей, умение работать в команде во многом зависит от набора определенных личностных качеств. Так комбинация логики и сенсорики больше всего подходит в производственной сфере, нежели сфере услуг, а для сферы обслуживания самыми востребованными являются этика, интуиция.

Таблица 6 – Основные социотипы персонала гостиничного комплекса «Хилтон Краснодар» (составлено автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Должность | Социотип |
| 1 | Менеджер по продажам | Максим |
| 2 | Первый администратор смены | Максим |
| 3 | Второй администратор смены | Робеспьер |
| 4 | Третий администратор смены | Робеспьер |
| 5 | Первая горничная | Штирлиц |
| 6 | Вторая горничная | Максим |
| 7 | Третья горничная | Жуков |
| 8 | Четвертая горничная | Робеспьер |
| 9 | Пятая горничная | Максим |
| 10 | Шестая горничная | Гексли |
| 11 | Седьмая горничная | Джек |
| 12 | Восьмая горничная | Есенин |
| 13 | Девятая горничная | Дюма |
| 14 | Подносчик 1 | Дон Кихот |
| 15 | Подносчик 2 | Максим |
| 16 | Старший охранник | Робеспьер |
| 17 | Первый охранник | Робеспьер |
| 18 | Второй охранник | Достоевский |

Продолжение таблицы 6

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Должность | Социотип |
| 19 | Третий охранник | Достоевский |

Если проанализировать данные в таблице 7, то можно заметить, что большая часть персонала комплекса Хилтон исходя из параметров социотипа соответствие отсутствует занимаемой должности. Степень психологического соответствия работника по социотипу занимаемой должности представлена в таблиц 7.

Таблица 7 – Степень соответствия социотипов работников гостиницы «Хилтон» занимаемым должностям [24].

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Должность | Социотип | Соответствие социотипа занимаемой должности |
| 1 | Менеджер по продажам | Максим | соответствие отсутствует |
| 2 | Первый администратор смены | Максим | соответствие отсутствует |
| 3 | Второй администратор смены | Робеспьер | допустимо |
| 4 | Третий администратор смены | Робеспьер | допустимо |
| 5 | Первая горничная старшей смены | Штирлиц | допустимо |
| 6 | Вторая горничная старшей смены | Максим | соответствие отсутствует |
| 7 | Третья горничная старшей смены | Жуков | допустимо |
| 8 | Четвертая горничная старшей смены | Робеспьер | соответствие отсутствует |
| 9 | Пятая горничная старшей смены | Максим | соответствие отсутствует |
| 10 | Шестая горничная старшей смены | Гексли | полностью соответствует |
| 11 | Седьмая горничная старшей смены | Джек | допустимо |
| 12 | Восьмая горничная старшей смены | Дюма | допустимо |
| 13 | Девятая горничная старшей смены | Есенин | допустимо |
| 14 | Подносчик - 1 | Дон Кихот | допустимо |
| 15 | Подносчик - 2 | Максим | соответствие отсутствует |
| 16 | Старший охранник | Достоевский | допустимо |
| 17 | Первый охранник | Робеспьер | полностью соответствует |
| 18 | Второй охранник | Достоевский | полностью соответствует |
| 19 | Третий охранник | Робеспьер | допустимо |

На основании таблицы можно сделать вывод что 30% по психотипу не соответствуют занимаемой должности и выполняемой работе. Содержание работы данной категории персонала подразумевает работу с людьми, для чего лучше всего подходят этические экстраверты, но никак не интроверты с усиленной логикой.

Отрицательное влияние несет и тот факт, что полного соответствия выполняемым работам нет и у администраторов. Самую благоприятную ситуация можно наблюдать в службе охраны. Наиболее благоприятная ситуация наблюдается в службе охраны.

Повышенного внимания требует и ситуация с администратором отеля социотипа «Максим», так как отличительные черты данного социотипа - сильная воля и не признание какой-либо самодеятельности. Такой сотрудник имеет повышенное чувство контроля за деятельностью подчиненных, что является своего рода сильным демотиватором в сфере услуг. Ему больше соответствовала вакансия экономиста, финансиста, бухгалтера, юриста, ревизора, работника правоохранительных органов.

При этом важно понимать, что не всегда факторы несоответствия являются причинами кардинальных изменений, которые могут еще больше ухудшить психологическую обстановку и дестабилизировать рабочие процессы, что может являться демотиватором. Кроме того, данные перестановки кадров, включающие с изменения характера выполняемой работы, противоречат нормам законодательства, в частности, Трудовому Кодексу действующего Трудового Кодекса. В данной ситуации необходимо предпринять следующие меры:

– выявить главный мотивационный фактор каждого отдельно взятого работника и воздействовать на его движущие мотивы и корректировать его поведение, на них опираясь

– поставить ряд задач, соответствующих функциональные особенностям работника и его психотипа;

– разработать систему мероприятий по обучению конкретных работников. Сотрудники с целью повышения вероятности принятия этого решения, могут учувствовать при разработке программы мероприятий, выбирать курсы, наставников, направления обучения предложения по обучению и ротации отдельных кадровых единиц;

– продумать и создать график смен работников, исключающий выход большинства работников с противоречащих психотипам занимаемой должности на работу

Результаты определения главного мотивационного фактора сотрудников «Хилтон» на основе изучения социотипов представлены в таблице 8.

Благодаря данным проведенного анализа, можно сделать, что большая часть сотрудников нацелена на решение своих собственных задач. Несмотря на ограниченные возможности карьерного роста именно данный мотив является превалирующим для большинства сотрудников гостиницы «Хилтон Краснодар». Меньшая часть сотрудников в своей работе ставит в приоритет помощь и удовлетворение потребностей клиента. В итоге наблюдается нерациональное использование рабочего времени, когда сотрудники решают собственные проблемы, но не работают на результат, однако при это еще и стремиться к лидерству внутри коллектива. Итогом данной ситуации является повышенная конфликтность, диагностированная в коллективе, а также отрицательное воздействие на мотивацию карьерных ожиданий. Данное обстоятельство на наш взгляд недопустимо с точки зрения создания эффективной системы мотивации.

Таблица 8 – Характеристика главного мотивационного фактора сотрудников гостиницы «Хилтон Краснодар»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Должность | Главный мотивационный фактор | Недостатки  главного мотивационного фактора |
| 1 | Менеджер по продажам | Признание со стороны руководства, личный успех и собственные достижения на первом месте | Стремления достичь цели любыми способами и ценой |
| 2 | Первый администратор | Признание со стороны руководства, личный успех и | Стремления достичь цели любыми способами и ценой |

Продолжение таблицы 8

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Должность | Главный мотивационный фактор | Недостатки  главного мотивационного фактора |
| 2 | смены | собственные достижения на первом месте | Стремления достичь цели любыми способами и ценой |
| 3 | Второй администратор смены | Развитие карьеры, решения даже самых сложных задач, признание коллегами, стремление к власти | Стремление достичь целей совместно с коллегами |

С помощью проведенного исследование, можно сделать вывод, что большинство сотрудников в приоритете осуществляют собственные задачи, именно этот мотив, даже в условиях ограниченности карьерного роста является наиболее важным почти для всех сотрудников. Поэтому огромное количество времени тратится на личные цели и лишь меньшая часть персонала замотивировано на диалог с потребителем, в связи с чем наблюдается увеличение конфликтных ситуаций и отрицательное влияние на общую мотивацию. Что, безусловно, недопустимо с точки зрения рационального управления персоналом.

Прежде чем предложить оптимальные схемы формирования рабочих смен, важно рассмотреть полученную информацию в другом ракурсе: «суммарная» склонность каждого сотрудника к сотрудничеству и конфликтам в данном конкретном коллективе.

Поэтому результатом проведенного исследования и полученных выводов является комплекс следующих предлагаемых мероприятий, направленных на повышение трудовой мотивации персонала гостиницы «Хилтон».

1. Необходимо сформировать эффективные рабочие команда. Например, целесообразно либо обеспечить отсутствие потенциальных конфликтных элементов в команде смены или минимизировать вероятность развития конфликтов с помощью компенсации зонами сотрудничества и позитивного взаимодействия.

2. Необходимо вовлечь основных сотрудников в процесс создания системы управленческих решений по следующим направлениям: планирование будущей деятельности комплекса, пути развития, способы и методы повышения конкурентоспособности, корректировка и расчёт показателей мотивации и ее эффективности.

3. Использовать принцип информационной доступности и открытости при работе по созданию коллегиальных органов использовать, которые отражают основные направления деятельности предприятия.

4. Внедрить систему мониторинга за психологическим климатом в коллективе. С периодичностью 3 месяцев с помощью специалиста по кадрам необходимо проводить мероприятия по сплоченности коллектива и анализировать степень его конфликтности

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного анализа, в соответствии с задачами работы, были сделаны следующие выводы:

1 Были рассмотрены основополагающие теоретические аспекты мотивации персонала. Выявлено, что в современной рыночной экономике главными факторами конкурентоспособности предприятий стали обеспеченность их рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

2 Современная концепция управления персоналом - система теоретико- методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Чтобы построить здоровые деловые, выгодные взаимоотношения с персоналом, руководству компании необходима постоянная коммуникация с работниками, их стимулирование, решение их проблем, помощь в сложных ситуациях, устранение конфликтов внутри коллектива. Необходимо помнить, что эффективная система мотивации персонала должна отвечать следующим принципам: системность; комплексность; регламентация; стабильность; специализация; целенаправленное творчество.

Во второй главе проведен анализ социально-экономического мотивации работников «Хилтон». Определен тип управления в компании «Хилтон – так как предприятие является само по себе малой организацией, поэтому исторически в ней сформировался бюрократический тип управления. Компания успешно развивается, делая ставку на эффективное управление персоналом, тем не менее, мотивация труда осуществляется не по всему спектру потребностей работников. По итогам проведенного анализа на сегодняшний день можно выделить следующие проблемы присущие системе мотивации и мотивации компании «Хилтон»: недовольство большинства персонала условиями работы; отсутствие обратной связи с руководством; отсутствие уважения и признания со стороны руководства; небольшие перспективы карьерного роста в компании.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию повышения эффективности мотивации работников. Анализ удовлетворенности персонала оплатой труда в компании показал, что руководящие работники более удовлетворены оплатой труда, чем не руководящие. Предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации предлагают изменение условий и размеров премирования. И в большей степени направлены на поддержание психологической атмосферы в коллективе.

Таким образом, комплекс разработанных мероприятий нацелен на поддержание «здорового» корпоративного климата в коллективе, снижение конфликтности персонала, формированию сплоченного и лояльного коллектива с низкой текучестью кадров, налаживания взаимоотношений между работниками и руководством. Внедрение этих мероприятий предусматривает нормативно- правовое и документальное сопровождение. Значимость данной работы состоит в том, что ее результаты и обобщения способствуют более глубокому пониманию мотивации и мотивации персонала малых предприятий индустрии гостеприимства.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аугустинавичюте А. Соционика. 2016. – 464 с.
2. Бабаев Д.Б. Мотивация трудовой деятельности: учеб. – Иваново, 2013. – 245 c.
3. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2015. – Том 7, №4. – C.42-44.
4. Балашов Ю.В., КовальА.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы мотивации // Кадровый вестник. – 2013. – № 4. – С. 32 – 37.
5. Буланкина Н. Н. Мотивация и стимулирование труда, как объективная форма реализации интересов человека / Н.Н.Буланкина, Л.А.Мещерякова // Пространство экономики . – 2016. – №4-3. – С.43-46.
6. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 149 с.
7. Вострова С.С., Ладыкова Т.И. Эффективность отношенческих контрактов в РФ// Вопросы студенческой науки. – 2017. – С.182-185.
8. Голубева М.М. Исследование мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2017. – №2. – С.91-95.
9. Губарев Р. В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда// Социально-экономическое развитие, 2014 №1 – С.239-247.
10. Гурова И.В. Основные направления и современное развитие теорий мотивации //Экономика и социум: современные модели развития. – 2017 –С.42.
11. Дибоу Т.А. Основные методы сохранения сплоченности коллектива // Лидерство и менеджмент.-2017. – №2(4). – С78-86.
12. Доронина И. В. Мотивация трудовой деятельности: учеб.-метод. комплекс. – Новосибирск.: СибАГС, 2014. – 96 с.
13. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 463 с.
14. Жемчугов М.К. Мотивы человека и мотивация персонала// Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – №3(67). – С.3-7
15. Зениткина Н.В. Кадры решают все// Образование, карьера, общество. – 2017. – №4(55). – С.35-38.
16. Иванов Ю.В. Деловая соционика 2 – изд 2004. – 56С.
17. Как все устроено в отеле Hilton Garden Inn Astana. Электронный ресурс. URL: <https://weproject.kz/articles/detail/kak-vse-ustroeno-v-otele-hilton-garden-inn-astana/>.
18. Корзенко Н. И., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом /Н.И. Корзенко, Т.В. Тимакова // Вестник ЧелГУ. – 2015. – №1 (356). – С.124-126.
19. Корзенко Н. И. Стимулирование и мотивация труда в организации /Н. И.Корзенко, А. С. Хорева // Вестник ЧелГУ . – 2015. – №1 (356). – С.127- 128.
20. Коробкина М.А. Анализ обучения персонала в сфере гостиничного бизнеса / М.А. Коробкина, Л.Г. Лукша // Актуальные вопросы экономики и гуманитарных наук: сб. статей участников Международной научно-практической конференции (2 марта 2015 г.). – 2015. – №2. – С. 182-187.
21. Кручинин С.В. Статус соционики в современной науке// Научно-исследовательские публикации – 2014 №9(13) – С.1-10.
22. Крюкова А.А. // Инновационные подходы к мотивации персонала.-2017. С.67-69.
23. Мамедова Ю.А. Мотивация персонала как функция управления современной организацией // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – №6 – С.1-3.
24. Маргачев Н.И. Особенности мотивации персонала // Инновационная наука. – 2017. – №4. – С.133-137.
25. Мухина Е. Р. Основы теории мотивации // МНИЖ. – 2015. – №3 – 3 (34). – С.71-72.
26. Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности мотивации персонала // Электронный научно-практический журнал: Экономика и менеджмент информационных технологий. – 2016. ISSN 2226-6431 http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632
27. Официальный сайт ООО«Hilton»//http://www.hilton.ru.
28. Петрова Т.В. Профессиональные компетенции специалистов сферы гостеприимства Интернет-журнал «Науковедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>.
29. Петухова Е. В. Моральное стимулирование как эффективный способ трудовой мотивации. [Электронный ресурс]. URL: http://nauka-rastudent.ru (дата обращения 15.01.2017).
30. Попова К. А. К вопросу о формировании системы мотивации и мотивации трудовой деятельности персонала организации. [Электронный ресурс]. URL: http:// Europeanresearch (дата обращения 18.03.2017).
31. Преоброженский А.П. Возможности мотивации специалистов, работающих в компании// Современные исследования социальных проблем. – 2018 – №9. – С.195-201.
32. Рассадин В. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В. В. Рассадин // Труд и социал. отношения. – 2014. – № 3. –   
    С. 53-59.
33. Салтык И.П. Материальные стимулы и их роль в повышении эффективности сельскохозяйственного труда/ И.П. Салтык, В.Ф. Гранкин, В.А. Левченко // Региональная экономика: теория и практика. – 2016. – № 7. – С. 52-63.
34. Скворцов В. Н., Трудовая мотивация работников в современных условиях// Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина . – 2013. – №1. – С.54-68.
35. Скрипниченко Л.С. Исследование особенностей трудовой мотивации на предприятиях сферы общественного питания // Инновационная наука. – 2015. – №9. – С.288-290.
36. Скрипниченко Л.С. Управление текучестью персонала на предприятиях социальной сферы// Управление персоналом: современные концепции и эффективные технологии: сб. статей участников Всероссийской заочной научно-практической конференции (1-2 апреля 2014 г.). – 2014. – №5. – С. 127-130.
37. Столяренко А.В., Матюнина М.В. Обобщающий анализ теорий мотивации персонала// Сервис в России и за рубежом 2017 №3(73). – С.42-53.
38. Устав ООО «HiltonMoscowLeningradskaya».
39. Фоменко В.А. Анализ современных отечественных и зарубежных ученых теорий мотивации труда // Известия Сочинского государственного университета. – 2015. – № 3-1 (36) – С.187-192 32.
40. Цибаева М.Л. Мотивация персонала в практике управления современной организацией// Вестник Югорского университета 2016 – №3. – 74-78
41. Устав общества с ограниченной ответственностью «Хилтон» по состоянию на 1.01.2017. – Туапсе, 2015. – 32с.
42. Hilton: достаточно знать английский и любить гостей, остальному научим. Электронный ресурс. URL: <https://hr-tv.ru/articles/revue/2445.html>.